



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# SPONZORING A REKLAMA JAKO ZDROJ FINANCOVÁNÍ FOTBALOVÉHO KLUBU

SPONSORSHIP AND ADVERTISING AS A SOURCE OF FOOTBALL CLUB

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

DOMINIKA VAŠENDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Mgr. JIŘÍ KYSEL

BRNO 2013

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na financování sportovního klubu. Jedním ze dvou primárních zdrojů k zabezpečení této činnosti je sponzoring. Práce se zabývá podstatou a smyslem sponzoringu, jeho typy a cíli. Neoddělitelnou součástí financování sportovního klubu je jeho reklamní využití. Tato část práce charakterizuje druhy a cíle reklam a tvorbu reklamní kampaně. Cílem této bakalářské práce je analýza sportovního sponzoringu a reklamy jako komunikačního nástroje sponzorských společností.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Fotbal, reklama, sponzoring, zdroje financování, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

Objective of this bachelor's thesis is fading of a professional sports club. Sponsorship is one of the most essential fundraising sources. The thesis aim to principles and sense of sponsorship, its models and targets. The next part describe sports club utilization as a mean of advertising. It characterize advert forms and advertising campaign creation. The most important section of the thesis is sponsorship and advertising analysing as a donator's communication device.

## **KEY WORDS**

Football, advertising, sponsorship, fading, SWOT analysis

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

VAŠENDO VÁ, D. *Sponzoring a reklama jako zdroj financování fotbalového klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 75 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jiří Kysel.

### **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2013

.....  
Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Jiřímu Kyselovi za odborné vedení a konzultace. Rovněž bych chtěla poděkovat Bc. Martinu Mařašovskému za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů ohledně fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno.

# Obsah

ÚVOD .....	10
CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE, METODY .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	12
1.1 Tělesná kultura a její subsystémy .....	12
1.2 Sport.....	12
1.3 Fotbal .....	13
1.4 Marketing a jeho význam .....	13
1.4.1 Marketingový mix a komunikační mix .....	14
1.5 Reklama .....	15
1.5.1 Reklamní média.....	17
1.5.2 Sportovní reklama .....	18
1.5.3 Druhy sportovní reklamy .....	19
1.6 Sponzoring.....	20
1.6.1 Sportovní sponzoring .....	21
1.6.2 Sponzorské pozice.....	25
1.7 Segmentace trhu .....	25
1.7.1 Segmentační hlediska.....	26
1.8 Zdroje financování.....	26
1.8.1 Zdroje financování sportovních klubů .....	27
1.8.2 Modely financování fotbalových klubů .....	29
1.8.3 Příjmy v českých klubech .....	30
1.9 SWOT analýza.....	31
1.9.1 Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.....	32
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	34
2.1 Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno, a.s. ....	34
2.1.1 Historie fotbalového klubu.....	34

2.1.2	Současnost.....	35
2.1.3	Základní údaje .....	36
2.1.4	Stadion.....	36
2.2	Financování klubu .....	37
2.2.1	Financování z veřejných sektorů.....	38
2.2.2	Financování ze soukromých zdrojů.....	39
2.3	Sponzorství .....	41
2.3.1	Reklamní zviditelnění sponzorů klubu.....	43
2.4	Obchodní příjmy FC Zbrojovky Brno .....	49
2.4.1	Porovnání obchodních příjmů českých a světových klubů .....	50
2.5	Analýza zájemců pro sponzorování.....	55
2.5.1	SWOT analýza fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno.....	57
2.5.2	Diváci ve vztahu k obchodním partnerům FC Zbrojovka Brno.....	61
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	64
3.1	Marketingové využití hráčů k propagaci klubu .....	64
3.2	Reklamní kampaň pro fanshop .....	65
3.3	Spolupořádání turnaje se sponzorem .....	66
3.4	Fanoušek jako partner klubu.....	66
3.5	Příchod velkého generálního sponzora.....	68
3.6	Diskotéky ve spojení se Zbrojovkou .....	68
3.7	Roztleskávačky .....	69
	ZÁVĚR.....	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	74
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM GRAFŮ .....	74
	SEZNAM PŘÍLOH .....	75

## ÚVOD

Bakalářská práce Sponzoring a reklama jako zdroj financování fotbalového klubu je zaměřena na brněnský celek FC Zbrojovka Brno. Příjmy z reklamy a od sponzorů jsou v českých fotbalových klubech, Zbrojovku nevyjímaje, hluboko pod hranicí evropského průměru. Zamyšlení nad stávající situací mě vedlo k výběru tohoto tématu.

V dnešní době jsou příjmy z reklamy a sponzoringu jedním z nejvýznamnějších příjmů pro všechna sportovní odvětví. Výjimkou není ani tak populární sport, jakým fotbal bezesporu je. Fotbal je celosvětový fenomén, který se stal neoddělitelnou součástí společenského života. Hrají ho lidé na vesnicích, ve městech, lidé různých věkových kategorií, muži, ženy i děti na úrovni rekreační, amatérské nebo profesionální. Vlivem obrovské vlny médií a diváckého zájmu do fotbalového prostředí proniká marketingová aktivita, která přináší do rozpočtů fotbalových klubů nemalé finanční obnosy a kluby se tak dostávají na úroveň velkých obchodních společností. V případě většiny českých fotbalových klubů není divácký zájem o fotbal tak vysoký, jak je tomu v zahraničí. Příímým důsledkem je pak to, že příjmy z reklam a sponzoringu nedosahují tak vysoké úrovně.

Teoretická část obsahuje základní pojmy z oblasti tělesné kultury, marketingu a financování sportu. Praktická část analyzuje současný stav financování klubu FC Zbrojovka Brno z reklam a sponzoringu a srovnává klub s tuzemskými i zahraničními kluby. Návrhová část se zabývá zviditelněním klubu v očích veřejnosti, médií a potenciálních sponzorů, jejichž spolupráce s klubem by zaručila vyšší finanční příjmy do rozpočtu klubu.



## **CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE, METODY**

Sportovní sponzoring nemá v České republice dlouhou historii. Jeho rozvoj během uplynulých dvaceti let však stačil k tomu, aby se ze sponzoringu stal jeden z hlavních prostředků pro zabezpečení příjmů fotbalových klubů. Odvozeným nástrojem k zajištění zdrojů financování firem, působících na sportovním trhu, je reklama. Reklamní využití fotbalového klubu je atraktivní příležitostí pro zviditelnění ostatních firem. To je dáno diváckou oblíbeností fotbalu, jeho potenciálem do budoucnosti a stejně tak celosvětové dominanci v konkurenci všech ostatních sportů.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat stav sponzoringu a reklamního využití fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno. Hlavními předměty analýzy jsou struktura zdrojů financování klubu, současný stav klubových sponzorů a jejich hierarchie, porovnání s úspěšnějšími kluby a především varianty reklamního zviditelnění sponzorů. Výsledkem a záměrem celé práce jsou doporučení vedoucí ke zlepšení finanční situace klubu i návrhy nových reklamních kampaní, které by přispěly k propagaci samotné společnosti. Tímto východiskem je zesílení povědomí o klubu na veřejnosti.

Pro tyto účely je použita analýza SWOT, metoda field research pro získání potřebných údajů v terénu nebo analýza motivů pro sponzorování prostřednictvím segmentace trhu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Tělesná kultura a její subsystémy

Tělesnou kulturu můžeme chápat jako sociokulturní systém. Uspokojuje biologické a sociální potřeby jedince ve fyzické oblasti. To má za následek psychický a sociální rozvoj s cílem jeho socializace a kultivace. Následující text obsahuje pojmy a informace, které se užívají ve spojení s tělesnou kulturou:

Tělovýchovná jednota je základní organizační článek, zastřešující tělovýchovné organizace, které realizují její hlavní činnost. Zatímco sportovní svaz je střešní organizace, která sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho sportovního odvětví. Tělesná výchova je uskutečňována v pedagogickém procesu. Využívá tělesných cvičení, která plní funkci zdokonalování člověka a rozvoje jeho osobnosti.

Ve sportovním odvětví existuje řada specifických zaměření, které jsou dané cílem činnosti. Určitá sportovní odvětví mohou obsahovat jednu sportovní činnost (basketbal) nebo více (atletika - běhy, hody, skoky, vrhy) sportovních činností<sup>1</sup>. Pohybová rekreace umožňuje rozvíjet osobnost člověka ve sféře intelektuální, tělesné i sociální. Jedná se o využití volného času, o harmonické utváření osobnosti, o její rozvoj v somatické, psychické a psychosociální sféře. Úkolem pohybové rekreace je uspokojovat potřeby (např. odpočinek, zábava, vzdělání) a naplňovat představy těm, kterým je určena<sup>2</sup>.

## 1.2 Sport

Sport je fyzická činnost, která může být prováděna rekreačně nebo na profesionální úrovni. V latinském překladu znamená příjemně trávit volný čas, bavit se. Sport plní funkci zdravotní i relaxační. Zahrnuje v sobě prvky soutěživosti, výkonu, příslušnosti ke

---

<sup>1</sup> NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 2011. s. 20.

<sup>2</sup> HOBZA, V.; J. REKTOŘÍK, a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 10.

skupině a také dokáže eliminovat agresí. Základním rozdělením sportu je rozdělení na sport individuální a sport kolektivní<sup>3</sup>.

### 1.3 Fotbal

Fotbal je kolektivní hra, ve které se střetávají dva týmy o jedenácti hráčích ve dvou poločasech po 45 minutách. Hraje se na travnaté ploše nebo na umělém trávniku. Je kombinací individuálních dovedností a týmové spolupráce<sup>4</sup>.

Fotbal, tak jak ho známe dnes, vznikl na konci 19. století v Anglii. Poté se dále rozšiřoval do ostatních zemí Evropy, především do Itálie, Francie, Rakouska, Maďarska. Počátkem roku 1929 se stala velmi populární Italská národní liga. Třicátá léta byla doménou Itálie, a tak se stala domovem pro mnoho hráčů ze zahraničí, především z Argentiny, Brazílie a Uruguaye. První světový šampionát mistrovství světa se uskutečnil v Uruguayi v roce 1930, kde se Uruguay stala prvními mistry světa. První mistrovství Evropy se uskutečnilo až o 30 let později, tedy v roce 1960. Pořádající zemí byla Francie a prvním mistrem Evropy se stal Sovětský svaz. V současnosti nejprestižnější fotbalovou soutěží světa je zřejmě anglická Premier League, která byla založena v roce 1991. A právě v Anglii, díky rozvoji sponzoringu, byla poprvé pochopena skutečná cena fotbalu. SKY Sports - přední sportovní televizní stanice v Anglii, získala vysílací práva Premier League a tímto posunula televizní přenosy směrem dopředu. S přítokem peněz z televizních přenosů nastala revitalizace fotbalu. Kluby získaly možnost vybudovat nové stadióny a také jim bylo umožněno podepsat smlouvy s nejlepšími hráči světa<sup>5</sup>.

### 1.4 Marketing a jeho význam

Finanční úspěch záleží na marketingových schopnostech. Jestliže neexistuje určitá poptávka po produktu nebo službě, ztratí podnikatelské funkce, jako například finance, provoz nebo účetnictví, svůj význam. Poptávka po výrobcích a službách totiž zajišťuje

---

<sup>3</sup> HOBZA, V.; J. REKTOŘÍK, a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 9.

<sup>4</sup> GOLDBLATT, D.; J. ACTON. *Kniha fotbalu*. 2010. s. 18.

<sup>5</sup> BEDŘICH, L. *Fotbal: rituální hra moderní doby*. 2006. s. 21.

společnosti zisk. V dnešní době má velká řada firem svého marketingového ředitele. Marketéři musí činit závažná rozhodnutí týkající se například návrhu nového obalu, musí rozhodnout, jakou cenu nabídnout zákazníkům, kde prodávat produkty a kolik utrácet za reklamu či propagaci. Jedna z největších chyb, kterou firmy dělají, je, že pečlivě nesledují své zákazníky a konkurenty a také nezlepšují své nabídky.

Marketing můžeme chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů a také jako umění získávat, držet a rozšiřovat počet zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka. Marketing zjišťuje a naplňuje lidské a společenské potřeby. Jeho cílem je poznat a pochopit zákazníka tak, aby produkty nebo služby byly určeny přímo pro něho a prodávaly se samy<sup>6</sup>.

#### **1.4.1 Marketingový mix a komunikační mix**

Marketingový mix je nejvýznamnějším nástrojem marketingového řízení. Podnik prostřednictvím tohoto mixu usiluje o dosažení svých marketingových cílů. Marketingový mix obsahuje vše, s čím se organizace obrací na zákazníky, na trh a vše, co závisí na jejím úspěchu na trhu. Je souhrnem čtyř základních nástrojů: Product, Price, Place, Promotion. V překladu tedy Produkt, Cena, Místo a Propagace. Tyto prvky se mohou dále dělit na další podsystémy mixu marketingového, jako například produktový mix, distribuční mix, cenový mix a komunikační mix<sup>7</sup>.

Prostřednictvím komunikačního mixu firma sděluje svým zákazníkům, obchodním partnerům i klíčovým veřejnostem (stakeholders) informace týkající se jejich produktů, cen a míst prodeje. V kombinaci s různými nástroji plní funkci cílů jak marketingových tak firemních. Složku komunikačního mixu tvoří osobní forma komunikace (osobní prodej) a neosobní forma komunikace (reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring). Tyto nástroje marketingové komunikace se vzájemně doplňují a plní určitou funkci<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> KOTLER, P; K. L. KELLER, *Marketing management*. 2007. s. 42-45.

<sup>7</sup> FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2008. s. 83.

<sup>8</sup> PŘIKRYLOVÁ, J.; H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. s. 42.

## Nástroje komunikačního mixu

Existuje mnoho komunikačních nástrojů, které mají své typické znaky, silné a slabé stránky<sup>9</sup>:

- Reklama - neosobní forma masové komunikace, která je zprostředkována médii (televizí, rozhlasem, tiskem apod.). Jejím primárním cílem je udržet stávající zákazníky a získat nové klienty.
- Podpora prodeje - jejím cílem je stimulovat prodej výrobků a služeb prostřednictvím dodatečných podnětů: soutěže, hry, dary, loterie, výstavky a předvádění na místě prodeje, vzorky, prémie apod.
- Osobní prodej - jedná se o nejefektivnější prostředek komunikačního mixu, jelikož jde o osobní kontakt mezi nabízejícím a kupujícím. Prostřednictvím tohoto nástroje je možné poznat potřeby druhé strany a podle toho zaměřit prodejní argumentaci.
- Práce s veřejností (public relations, zkratka PR) - Zahrnuje činnosti, díky nimž firma dokáže komunikovat se svým okolím a jeho subjekty. Podstatným znakem PR je její důvěryhodnost, která může ovlivnit i takové zákazníky, kteří nejsou reklamě přístupní.
- Přímý marketing (direct marketing) - Jedná se o přímý osobní kontakt mezi zákazníky a potenciálními zákazníky (např. přímé zásilky na adresáta, telemarketing, reklama s žádostí o odpověď, katalogy apod.).
- Sponzorství - sponzor poskytuje finanční i nefinanční zdroje a sponzorovaný mu napomáhá dosahovat cíle v komunikaci.

## 1.5 Reklama

Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy říká: Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, k pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není stanoveno jinak.

---

<sup>9</sup> VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 192-195.

Reklamu jako pojem nemůžeme jednoznačně definovat jednou určitou definicí. Různí autoři tento výraz popisují jinak:

- Reklama je komerční komunikace určitého sponzora, jež využívá komunikační platformy (tisk, rozhlas, televize, billboard, internet), aby oslovil potencionální zákazníky<sup>10</sup>.
- Reklama je komunikační disciplína, díky ní lze předávat sdělení masovým cílovým segmentům. Dokáže veřejnost informovat, přesvědčovat a sdělení připomínat<sup>11</sup>.
- Jedná se o komunikaci mezi zadavatelem a tím, komu je nabízený produkt či služba určena, uskutečněna médii s komerčním cílem<sup>12</sup>.
- O reklamě můžeme hovořit jako o bezkontaktní placené formy prezentace zboží, služeb nebo myšlenek určitého subjektu, který je zprostředkován pomocí komunikačních médií. Reklama využívá především televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty a film<sup>13</sup>.

### **Funkce reklamy**

Hlavním důvodem působení reklamy je upoutání pozornosti, udržení zájmu a přesvědčení možných zákazníků o koupi nabízeného produktu. Reklama může plnit funkci informativní, přesvědčovací nebo upomínací. Informativní charakter působí tehdy, když reklama informuje veřejnost o novém produktu. Účelem je vyvolat zájem a poptávku. V této souvislosti informuje o novém produktu, změně ceny, způsobu užívání produktu, novém užívání již známého produktu a nových službách. Přesvědčovací funkce se objevuje v období zvýšené konkurence, kdy se musí zapůsobit na zákazníka tak, aby si koupil daný produkt. Tudíž jejím účelem je snaha o získání zákazníků konkurenta a o posílení image firmy v mysli zákazníka. Upomínací charakter je důležitý ve fázi zralosti produktu a jejím smyslem je připomenout zákazníkovi výrobek<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 2012. s. 21.

<sup>11</sup> KARLÍČEK, M.; P. KRÁL, *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2011. s. 49.

<sup>12</sup> VYSEKALOVÁ, J.; J. MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2003. s. 15.

<sup>13</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. s. 107

<sup>14</sup> Tamtéž s. 107.

### 1.5.1 Reklamní média

Jsou komunikační cesty, kterými se tvůrci reklamy dostávají ke spotřebitelům. Výběr reklamního média volíme tak, aby co nejvhodnějším způsobem oslovilo cílovou skupinu, na kterou má být reklama zaměřena a aby přenášelo informace, ale současně dokázalo vyvolat i emoce<sup>15</sup>.

Reklamní média mohou být rozdělena do tří typů<sup>16</sup>:

- Vysílací (televize a rozhlas)
- Tisková (noviny a časopisy)
- Venkovní (billboardy, stadiony, vlaky, autobusy, balony nebo malá letadla)

#### Televize

Televize se dostala do většiny domácností, kde se stala důležitým komunikačním zdrojem a zdrojem zábavy, proto se také považuje za nejmasovější reklamní médium. Prostřednictvím televize lze efektivně oslovit rozsáhlou skupinu diváků, proto můžeme televizi jen těžko nahradit. Nevýhodou televizní reklamy jsou její vysoké náklady. Jedno odvysílání reklamního spotu v prime time, což je hlavní vysílací čas mezi 19. a 23. hodinou, vychází na několik set tisíc korun<sup>17</sup>.

#### Rozhlasová reklama

Rozhlas si lidé mohou zapnout v podstatě kdekoliv: v práci, v autě, přes mobilní aplikace cestou do školy, při cestování městskou hromadnou dopravou apod. Rozhlasová reklama spočívá v umísťování reklamních spotů do vysílání rozhlasových stanic. Protože rozhlasové vysílání slouží většinou jako zvukový doprovod k jiné činnosti, je třeba rozhlasový reklamní spot co nejvíce ozvláštnit, aby posluchače zaujal. „První tři sekundy rozhodují o tom, jestli k němu posluchač upne na pět sekund (což je obvyklý průměrný čas vnímání třiceti sekundového audiospotu) svou plnou pozornost a vyrozumí jeho poselství, nebo ho jen přeslechne jako zvukovou kulisu<sup>18</sup>.“ Výhodou rozhlasové reklamy je její cenová dostupnost, rychlost i osobní forma oslovení.

---

<sup>15</sup> VYSEKALOVÁ, J.; J. MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2003. s. 35.

<sup>16</sup> TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. 2000. s. 459.

<sup>17</sup> KARLÍČEK, M.; P. KRÁL, *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2011. s. 52.

<sup>18</sup> CÉZAR, J.: *I zázrak potřebuje reklamu*. 2007, s. 52.

Nevýhodou je to, že se lidé při poslechu rozhlasu zabývají jinou činností a nedávají rozhlasu potřebnou pozornost<sup>19</sup>.

### **Tisková reklama**

Tisková reklama zahrnuje inzerci v denním tisku, novinách a časopisech a i přes velké boom internetu si drží své tradiční výhody. V denících a časopisech může být reklama o mnoho podrobnější než například u televizního nebo rozhlasového spotu. Tato forma reklamy se může stát pro čtenáře zapamatovatelnější oproti jiným médiím, protože čtenář si může text číst tak rychle a tolikrát, jak uzná za vhodné. Tisková reklama je však poměrně nákladná. Výroba reklamního vizuálu je záležitostí tisíců či desettisíců korun, ale drahý je mediální prostor pro umístění reklamy, který se pohybuje u celostránkové inzerce v časopise v řádu až statisíců korun<sup>20</sup>.

### **Venkovní reklama**

Nazývaná také out-of-home reklama. Venkovní reklama může využít tiskových technologií, které vyvolávají dojem pohybu, zvukových zařízení, světelných efektů, zařízení šířících vůně apod. Nejběžnější jsou billboardy, prosvětlené vitríny (tzv. citylighty neboli CLV), různé poutače, nápisy, reklamy na zastávkách MHD atp. Např. billboardy musí mít stručná marketinková sdělení, protože je kolemjdoucí nebo kolemjedoucí musí zachytit během tří sekund. Naproti tomu např. reklamní plochy v MHD mohou být obsáhlejší než u jiných médií. Cestující se v dopravních prostředcích nudí, což je může vést ke sledování reklam, které by za jiných okolností ani nevnímali. Venkovní reklama je cenově relativně dostupná. Např. náklady na měsíční kampaň využívající 200 rámečků v pražském metru se pohybují kolem 300 tisíc korun<sup>21</sup>.

### **1.5.2 Sportovní reklama**

Pod pojmem sportovní reklama se rozumí vztah reklamy se sportovními motivy, která prezentuje a využívá obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech atd.)<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> VYSEKALOVÁ, J.; J. MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2003. s. 39.

<sup>20</sup> KARLÍČEK, M.; P. KRÁL, *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2011. s. 59.

<sup>21</sup> Tamtéž s. 59-61.

<sup>22</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. s. 107.



Z hlediska typů sdělení můžeme sportovní reklamu rozčlenit<sup>23</sup>:

- Sportovní reklama - reklama umístěna na sportovním nářadí, náčiní, ve sportovním prostředí.
- Sportovní reklama - reklama obecná, využívá pro propagaci známou osobnost sportovce (např.: David Beckham propagující Pepsi).
- Sportovní reklama - reklama na sportovní zboží (lyže, sportovní oblečení, sportovní výživa).

### **1.5.3 Druhy sportovní reklamy**

Sportovní reklama podle funkce a způsobu ztvárnění se rozděluje následovně<sup>24</sup>:

#### **a) Reklama na dresech a sportovních oděvech**

Tato reklama z funkčního hlediska zvyšuje stupeň seznámení potenciálního zákazníka s produktem, firmou, její akcí nebo aktualizuje produkt či akci. Její způsob znázornění je text nebo motiv na dresu (například název produktu, firmy, její logo), přičemž účinnost tohoto znázornění se zvyšuje přímým televizním přenosem nebo záznamem sportovní akce, při poskytování interview, na fotografiích v časopisech a novinách. Úspěch této reklamy závisí na obsahu a velikosti nápisu, loga či symbolu na dresech, na rychlosti průběhu pohybu a výskytu v televizním přenosu.

#### **b) Reklama na startovních číslech**

Funkce tohoto druhu reklamy je stejná jako u reklamy na dresech a sportovních oděvech. Do pravomoci pořadatelů závodu spadá rozhodování o textu nebo motivu umístěných na startovních číslech. Na úspěchu této reklamy závisí velikost samotné reklamy na startovním čísle, na rychlosti průběhu pohybu a frekvenci v televizním přenosu. Tímto způsobem nelze podporovat jednotlivé sportovní osobnosti.

#### **c) Reklama na mantinelu**

Funkce je opět obdobná s předchozími způsoby. Znázorňuje se textem, motivem na mantinelech nebo na reklamních pásech. Tato forma reklamy přímo působí na diváky závodu a při televizním přenosu, zde ale záleží na četnosti záběrů.

---

<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. 2005. s. 15.

<sup>24</sup> Tamtéž s. 16-19.

#### **d) Reklama na sportovním náčiní a nářadí**

Jde o druh reklamy, který diváka seznamuje a upozorňuje na výrobce poskytující sportovní náčiní. Tato reklama je znázorňována textem nebo motivem na sportovním nářadí nebo náčiní. Účinnost reklamních nápisů se zvyšuje např. nastavováním lyží do objektivu kamer po skončení závodů, protože text reklamních nápisů je většinou znázorněn drobným písmem. Efektivnost této reklamy záleží na druhu nářadí, velikosti loga a četnosti televizních záběrů.

#### **e) Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích**

Funkce u tohoto druhu reklamy je stejná jako u předchozích reklam. Znázorňován je text, který se uvádí na výsledkových tabulích a ukazatelích. Tato reklama je především určena pro zavedené značky a produkty.

### **1.6 Sponzoring**

Sponzoringem se rozumí vzájemný obchod mezi sponzorem a sponzorovaným, ve kterém hlavní roli hraje služba a protislužba. Sponzor je ten, který za své peněží a věcné prostředky očekává od sponzorovaného určité protislužby, jimiž jsou zlepšení image, jména firmy nebo výrobku. Sponzorovaný předpokládá za svou činnost od sponzora finanční nebo materiálové protislužby, které mu slouží k lepšímu plnění úkolů v kulturní nebo sportovní sféře<sup>25</sup>.

Se sponzoringem se objevují rozdílné formy podpor, které je třeba si uvědomit<sup>26</sup>:

- Mecenášství - opakovaná podpora sportu, kultury, vědy a ostatních oblastí služeb bez ekonomické návratnosti.
- Dárcovství – sportovci, umělci nebo vědci často potřebují k vykonávání svých činností dary. Jde o jednorázovou podporu, kdy má dárcce radost z finančního zabezpečení konkrétního subjektu.
- Nadační činnost – je založena na podpoře nadačních cílů z vlastních nahospodařených zisků.

---

<sup>25</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2008. s. 302.

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. 2005. s. 30.

- Sponzorství – zde na rozdíl od dárcovství nebo mecenášství očekává sponzor za svoji službu protislužbu.

### 1.6.1 Sportovní sponzoring

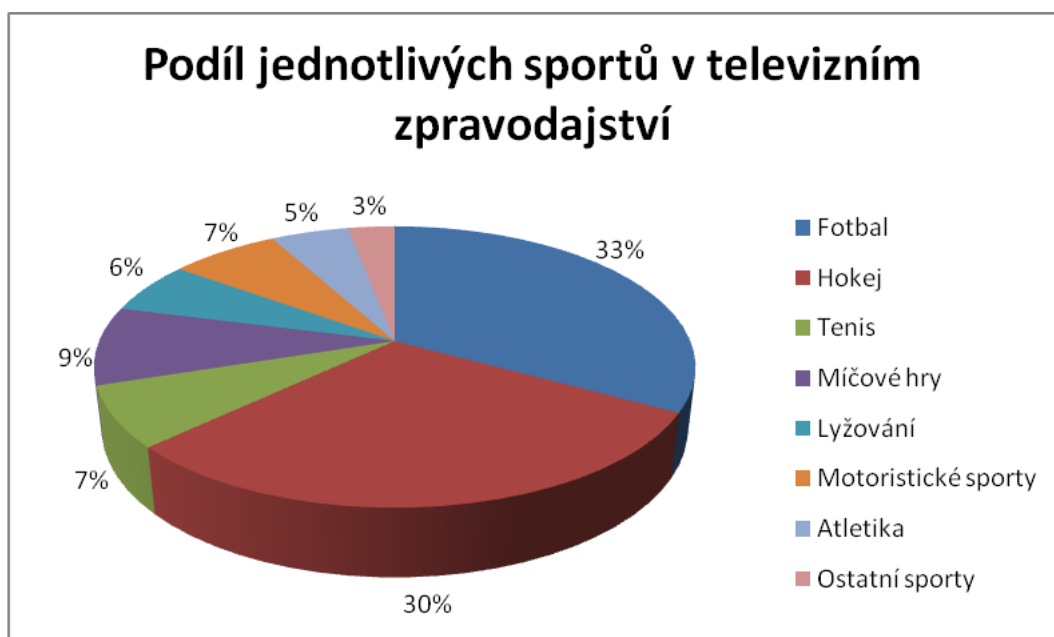
Určité formy sportovního sponzorství se už objevily v olympijských soutěžích ve starověkém Řecku, kdy vítězové dostávali čestné dary, občanství, doživotní zabezpečení v městském státu apod. V současné době rozumíme pod pojmem „sportovní sponzoring“ prostředek, který zajišťuje dodatečné finanční zdroje pro tělovýchovné, sportovní a turistické akce, spolky a kluby.

Sportovní sponzoring spadá pod marketing, tudíž se tato forma marketingu snaží využít atmosféry závodů a emocí fanoušků. Diváci mají potřebu se ztotožňovat s úspěchy svých oblíbených týmů nebo sportovců, a proto sponzoři tohoto procesu chtějí také využít.

Nejvýhodnější je sponzorovat populární sporty, které se velmi často objevují v televizním vysílání. *„V letech 2002 a 2003 proběhl výzkum, který analyzoval sportovní zpravodajství ČT1 a TV Nova během 41 týdnů. Výsledky výzkumu jsou součástí následujícího grafu<sup>27</sup>.“*

---

<sup>27</sup> DVORÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. 2005. s. 33.



**Graf 1: Podíl jednotlivých sportů v televizním zpravodajství<sup>28</sup>**

### **Základní formy sponzoringu ve sportu**

Sponzor si může na dnešním sportovním trhu vybrat cestu spolupráce s konkrétním subjektem. Mezi ty základní patří<sup>29</sup>:

#### **a) Sponzorování jednotlivých sportovců**

Jedná se o nejvíce rozšířenou formu sponzorování ve vrcholovém sportu. Důležitým faktorem je osobnost sportovce, na kterém závisí záruka kvality a úspěchu výrobku či služby. Sponzorská smlouva opravňuje sponzora vyobrazit sportovce na svých produktech, účastnit se autogramiád či akcí pro spotřebitele apod. Sportovec dostává finanční nebo materiální pomoc, jako sportovní oblečení, náčiní, vozidlo atd.

#### **b) Sponzorování sportovních týmů**

Tato forma sponzorování se týká vrcholového sportu i sportu amatérského. Především je nejrozšířenější u kolektivních sportů (hokej, fotbal, apod.). Sponzorovaný tým od svého sponzora obdrží zejména finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu a týmy naopak zase poskytnou sponzorům prostory pro jeho reklamu (reklama na dresu, reklama v areálu).

<sup>28</sup> DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. 2005. s. 38.

<sup>29</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. s. 123.

### c) Sponzorování sportovních institucí

Jedná se o pestré nabídky sponzorům, které jsou vázány na činnost sportovní instituce. Klub může nabídnout různé tělovýchovné služby, sportovní akce (např. mistrovské soutěže), zvláštní akce (např. soustředění).

### d) Sponzorování sportovních akcí

Sponzor hradí veškeré náklady, které souvisí s uspořádáním akce, tj. propagace, pronájmy, odměny organizátorům, apod. Časté je spojení názvu akce s názvem podniku, například McDONALD CUP v basketbalu, VOLVO CUP v golfu.

**Tabulka 1: Vztah forem sponzorování a propagačních možností<sup>30</sup>**

<b>Formy sponzorování</b>	<b>Propagační možnosti</b>
Jednotlivý sportovec	Reklama na dresu
Sportovní tým	Reklama prostřednictvím inzerátů
	Reklama na vybavení týmů
Sportovní akce	Reklama na mantinelu
	Reklama v programu
	Plakát, leták
	Videotabule
	Vlajčky, transparenty
	Vstupenky
	Tiskové konference
	Titul hlavního sponzora akce
Sportovní kluby, spolky	Opatření značkou sponzora předmětů sportovní výbavy. Převzetí partnerství (čestné předsednictví, značka sponzora v názvu klubu, podíl na řízení činnosti a rozhodování v klubu)
	Aktivita V.I.P

<sup>30</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. s. 129.

### Nabídka pro sponzora a sponzorský balíček

Jestliže jednotlivec, sportovní tým či instituce získají zájem sponzora, musí s předstihem připravit nabídku výkonů podporovaného pro sponzora. Někteří sportovní manažeři mají připravené tzv. „sponzorské balíčky“. Tyto balíčky nabízejí sportovní manažeři svému potenciálnímu sponzorovi za účelem celkového sponzorování, sponzorování sportovní akce či sportovního družstva.

Sponzorský balíček je písemný dokument, který je doložen určitou cenou. Hodnota balíčku není cenově omezena, ale odvíjí se od velikosti spolku nebo akce, počtu zúčastněných sponzorů atd. V ceně se také odráží, zda jde o<sup>31</sup>:

- exkluzivní sponzorování - sponzor získává titul „oficiální sponzor“ (za vysokou cenu přejímá všechny navržené protivýkony);
- hlavní sponzorování - sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony;
- kooperační sponzorování - protivýkony jsou rozděleny na velký počet různých sponzorů, kdy se dá využít rozdílné doby platnosti sponzorských smluv.

**Tabulka 2: Příklady sponzorského balíčku na sportovní akci<sup>32</sup>**

<b>Velký sponzorský balíček zahrnuje</b>	Ohlášení sponzora před, během a po akci.
	Uvedení sponzora v televizním spotu.
	Reklamní panel v záběru televizních kamer.
	Uvedení sponzora na plakátech a dalších tiskovinách akce.
	4 ks pozvánek pro sponzora na slavnostní zakončení sportovní akce.
<b>Malý sponzorský balíček zahrnuje</b>	Ohlášení sponzora při utkání a při vyhlašování vítězů
	Uvedení sponzora v programu sportovní akce
	Reklamní panel na sportovišti.
	2 ks pozvánek na slavnostní zakončení sportovní akce.

<sup>31</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. s. 125.

<sup>32</sup> Tamtéž s. 126.

### 1.6.2 Sponzorské pozice

Existují tyto sponzorské pozice<sup>33</sup>:

- výhradní sponzor - jediný sponzor akce nebo události;
- generální sponzor - hlavní sponzor, nemusí být jeden;
- titulární sponzor - sponzor je uveden v názvu akce, např. O<sub>2</sub> Extraliga;
- exkluzivní sponzor s výhradním právem pro určitou kategorii - jeden ze sponzorů má výhradní právo ve svém sektoru;
- řadový sponzor/dodavatel - nejnižší forma sponzorské účasti s nejnižšími benefity.

### 1.7 Segmentace trhu

Segmentace trhu je jedním ze základních součástí marketingu. Je třeba brát v potaz, že se spotřebitelé často ve svých parametrech liší (ve svých potřebách, zájmech, zaměstnání, věku). Vytváření nabídky pro každého spotřebitele zvlášť není možné, proto společnosti hledají spotřebitele s podobnými požadavky. Tito spotřebitelé pak utvářejí cílové skupiny - segmenty<sup>34</sup>.

Jestliže mezi spotřebiteli na trhu nejsou žádné odlišnosti ve spotřebním chování, je firmami volen tzv. tržně nediferencovaný přístup. Tento přístup můžeme rozdělit do dvou podob. První má podobu masového marketingu, kdy se jediný produkt nabízí na celém trhu. Druhou má podobu výrobkově diferencovaného marketingu, u kterého se nabízí několik rozdílných produktů na celém trhu.

Pokud se spotřebitelé rozdělují do určitých segmentů podle diferenciací spotřebního chování, je firmami volen cílený marketing. Tento přístup můžeme také rozdělit do dvou podob. První je koncentrovaný marketing, který je zaměřený na jediný spotřebitelský segment. Druhá podoba je diferencovaný marketing, kde se firma

---

<sup>33</sup> PŘIKRYLOVÁ, J.; H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. s. 134.

<sup>34</sup> URBÁNEK, T. *Marketing*. 2010. s. 51.

zaměřuje na všechny důležité segmenty, ale pro každý segment využívá samostatný marketingový mix<sup>35</sup>.

### **1.7.1 Segmentační hlediska**

Existují tyto segmentační hlediska<sup>36</sup>:

- a) Demografická segmentace - spotřebitel je zařazen do cílových skupin na základě věku, vzdělání, pohlaví, příjmů
- b) Geografická segmentace - spotřebitel je zařazen podle míst, ve kterých se pohybuje jeho země, oblast, město nebo část města
- c) Psychologická segmentace - zařazuje spotřebitele podle životního stylu a hodnot, které uznává
- d) Behaviorální segmentace - zařazuje spotřebitele podle jeho chování, znalosti, postoji k výrobku a věrnosti k značce

Spotřebitelé nejsou vždy rozdělováni jen podle jednoho hlediska, ale i podle několika hledisek najednou, jako například použití geografického zacílení spotřebitele (město, kde žije) a poté zařadit spotřebitele podle výše příjmu.

## **1.8 Zdroje financování**

Zdroje financování vyjadřují, jakým způsobem si podnik opatřil svůj majetek. V této kapitole se budu zabývat zdroji financování sportovních klubů.

### **Klasifikace ekonomických zdrojů**

Existuje řada klasifikačních stanovisek pro klasifikaci ekonomických zdrojů. Jedná se o vlastní a cizí zdroje, finanční a nefinanční zdroje, peněžní a nepeněžní zdroje. Příjmy z hlavní a vedlejší činnosti neboli daňové a nedaňové příjmy. U neziskových organizací se používá hledisko samofinancování, u kterého rozlišujeme zdroje získané, vytvořené

---

<sup>35</sup> URBÁNEK, T. *Marketing*. 2010. s. 52.

<sup>36</sup> Tamtéž s. 52.



vlastní činností klubu a zdroje, které sportovní klub získává z jiných zdrojů mimo sportovní prostředí, tedy z veřejných rozpočtů, firem apod.<sup>37</sup>.

### **1.8.1 Zdroje financování sportovních klubů**

U tělovýchovných jednot a sportovních klubů můžeme rozlišit financování z hlavních činností a financování z doplňkových činností.

#### **Zdroje financování z hlavních činností**

U financování z hlavních činností se především jedná o členské příspěvky, dary, patronáty, dotace od vlády - státu, vstupné na sportovní akce, startovné.

Členské příspěvky se člení na zápisné, které se platí jedenkrát při vstupu nového člena do sportovního klubu (dále jen SK), dále na oddílové příspěvky, které slouží k financování činnosti oddílu (účast na sportovních soutěžích) a členské příspěvky placené jedenkrát ročně. Výše členských příspěvků závisí na rozdílu mezi jednotlivými zastřešujícími organizacemi (ČSTV, Sokol apod.) a jednotlivými sportovními odvětvími (zda jsou více nebo méně finančně náročné). Také záleží i na rozlišení mezi jednotlivými regiony, protože nejvyšší příspěvky mají pražské kluby, po té velká města a nejnižší vesnice.

Dary mohou mít podobu peněžního vyjádření i nepeněžní formu bez nároku na protislužbu. Mnohdy to bývají dlouholetí členové, nadace a nadační fondy. V Německu, bohatí členové klubu, poskytují nadaci finanční dary, které pak představenstvo z vytvořeného fondu přidělí sportovnímu klubu na určité účely.

Příspěvek od zastřešující sportovní organizace je v ČR zvláštností, protože oproti Evropě zastřešující organizace jako je ČSTV, Sokol atd. jsou spoluvlastníci loterijní společnosti SAZKA a.s. a díky tomu mají k dispozici vlastní finanční zdroje nezávislé na jiných subjektech. Tím umožňují poskytovat příspěvky na hlavní činnosti, na placení administrativního aparátu, údržbu a provoz sportovních a tělovýchovných zařízení.

Dotace od státu se realizují prostřednictvím osmi vypsáných vládních programů státní podpory sportu. TJ se konkrétně týká část programů, která se věnuje investicím do

---

<sup>37</sup> NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 2011. s. 148.

sportovních zařízení a částečného krytí nákladů na provoz a údržbu sportovních zařízení.

Vstupné na sportovní akce je tradiční finanční zdroj, který sportovní kluby využívají. Podle úrovně soutěže se odvíjí výše cen vstupenek. Vstupné podléhá zdanění. Proto je vhodné pro malé vesnické oddíly využívat dobrovolného vstupného, které spadá do kategorie darů, a tudíž pro ně existuje možnost daňového osvobození. Okrajovým peněžním příjmem je startovné, které slouží ke krytí nákladů spojených s pořádáním sportovní akce<sup>38</sup>.

### **Zdroje financování z doplňkových činností**

Tento zdroj příjmů dovoluje sportovním organizacím hojnou nezávislost na státních orgánech. Jedná se především o sponzorské příspěvky, drobné klubové suvenýry, nájemné z klubových sportovních zařízení, bankovní půjčky.

Sponzorskými příspěvky získává sportovní oddíl finanční prostředky od sponzora, který očekává protislužbu. Týká se to hlavně log na klubových dresech, log na vstupních branách, mantinelech a reklamou v klubových novinách na webových stránkách klubu. Dalším zdrojem jsou drobné klubové suvenýry, které se v ČR uplatňují jen u nejpobulárnějších sportů, jimiž je lední hokej a fotbal. Samozřejmě záleží i na dlouholeté tradici a úrovni soutěže jakou družstvo hraje. V západní Evropě a v USA má tato forma financování velký podíl ve struktuře příjmů. Jako další zdroj financování můžeme uvést nájemné z klubových sportovních zařízení. Tento druh financování je především typický pro Českou republiku. V majetku SK a TJ jsou 2/3 všech sportovních zařízení. S tím jsou spojené daňové komplikace, a proto většina TJ tento problém řeší zřízením obchodní společnosti. Tato společnost je pověřena spravováním tohoto vybavení. V neposlední řadě jako zdroj financování jsou bankovní půjčky, které si v současné době sportovní kluby mohou dovolit, protože mají majetek. Avšak úroky jsou velmi vysoké, proto se většina oddílů tomuto financování vyhýbá<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2009. s. 58-60.

<sup>39</sup> NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 2011. s. 153-155.

### 1.8.2 Modely financování fotbalových klubů

Analýza, kterou vypracoval Andreff, se zejména zabírala vývojem příjmů klubů ve Francii. Rozlišujeme tři vývojové fáze, které charakterizují tři modely financování<sup>40</sup>:

**Amatérský sportovní model označený ASSL** (Adhérents (členské příspěvky) - Spectateurs (diváci) - Subventions (subvence) - Local (lokální působnost)). Cílem klubu je trénink a rozvoj mladých hráčů. V amatérském družstvu tvoří více jak dvě třetiny příjmů vstupné, dále pak to jsou příjmy z výsadních míst na tribunách, parkovacích ploch, výstav a prodeje propagačních předmětů klubu. V České republice, kde je amatérský fotbal hojně rozšířen, příjmy ze vstupného nehrají až tak velkou roli jako ve Francii. Především je důraz kladen na místní sponzory, bývalé hráče, kteří poskytují dary v hodnotách 1-3 tis. Kč za rok. Kluby také pořádají taneční zábavy, kde se mohou dostat až k částce 40-60 tis. Kč. Mezi největší nákladové položky pro amatérský celek patří doprava na zápasy, výplata rozhodčím, soutěžní poplatky a údržba hřiště.

**Profesionální model: tradiční označení SSSL** (Spectateurs (diváci) - Subvens (subvence) - Sponsors (sponzoři) - Local (lokální působnost)). Primárním zdrojem příjmů během celého 20. století bylo v profesionálních klubech vstupné. V Německu, Itálii nebo Francii existovala podpora národních či regionálních vlád a průmyslových vlastníků jako Fiat, Phillips a Peugeot. Jestliže byl klub sponzorován nějakou společností, tak proto, že získal příspěvek od regionální správy. Nejčastěji byl sponzorován takovou společností, která měla ke klubu blízko místně např.: Fiat a Juventus v italském Turíně, Phillips a PSV v nizozemském Eindhovenu, v ČR například FK Teplice s firmou Glaverbel. Tento model byl ale pořád závislý na příjmech ze vstupného na fotbalové zápasy. Je tomu příkladem zvýšení prodeje vstupenek v 70. letech, kdy v 1. francouzské fotbalové divizi tvořily příjmy od diváků 81 %, kdežto příjmy z reklam a sponzorství činily pouhé 1 %. Prodej televizních práv nehrál tak velkou roli, protože ligy a kluby se bály, že kvůli živým přenosům o své návštěvníky přijdou a tedy by došlo i ke snížení jejich nejvýznamnějšího zdroje příjmů.

**Profesionální model: současný MMMMG** (Médias (médiá) - Magnats (magnáti) - Merchandising (obchodování) - Marchés (trhy) - Global (globální působnost)). Na přelomu 80. a 90. let se v profesionálním fotbalu objevily nové zdroje financování. V 1.

---

<sup>40</sup> NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 2011. s. 364-369.

francouzské lize poklesy podíly tržeb z prodeje vstupenek o téměř 60 % (v sezoně 1970/1971 poklesy z 81 % na necelých 20 % v sezoně 1997/1998). Snižuje se podíl příspěvků od místních orgánů přímo do profesionálních klubů a naopak se zvyšuje podíl reklamy a sponzorských příspěvků na 20-25 %. Donedávna byla podpora televizních společností vedlejším zdrojem příjmů oproti tržbám za vstupné, nyní televizní společnosti nakupují akcie profesionálních klubů. Důvodem proč prosperuje význam televize a médií je vzrůstající konkurence v odvětví. Tedy televize hraje velkou roli při financování profesionálního sportu, zejména takového, který je celosvětově populární. Novým trendem ve struktuře příjmů je příchod investorů, kteří své finanční prostředky vkládají do profesionálních klubů a tím se stávají jeho vlastníky (Glazer v Manchesteru United nebo Abramovič v Chelsea). Dalším novým jevem je i silnější propojení obchodu se sportem. V roce 1997 u Manchesteru United představovaly příjmy z propagace 34 % a tyto příjmy se už mohou srovnávat s prodejem vstupenek. Dalším novým momentem je to, že profesionální kluby začaly více investovat do nákupu nových sportovních talentů. Kluby si spočítaly, že se jim vyplatí starat se o nové mladé hráče. Pozdější prodej těchto hvězd bude výhodnější a tím si budou moct vylepšovat své příjmy. Ve zvyšování příjmů přispěl i vstup na kapitálové trhy. Prostředky, které byly získané prodejem akcií, se používají na zvýšení kapacity stadionů, platby dluhů, trénink nových hráčů nebo na získání nových fotbalových talentů.

### 1.8.3 Příjmy v českých klubech

Jestliže si porovnáme Andreffovu klasifikaci s českou realitou, najdeme určitou rozdílnost. České TJ a kluby vlastní dvě třetiny všech technických zařízení a to má vliv na jejich příjmovou strukturu. Zde tedy nelze nalézt shodu s prvním Andreffovým modelem ASSL. Další odlišností je to, že příjmy ze vstupného nehrají tak velkou roli a členské příspěvky se sotva dostávají k hranici pěti procent. Největším podílem příjmů jsou příjmy z doplňkových činností. „*Snahou je, aby příjmy z pronájmu technického zařízení pokryly minimálně provozní náklady a případně vydělaly více. To způsobuje, že tyto příjmy jsou vyšší než příjmy ze sportovních akcí*<sup>41</sup>.“

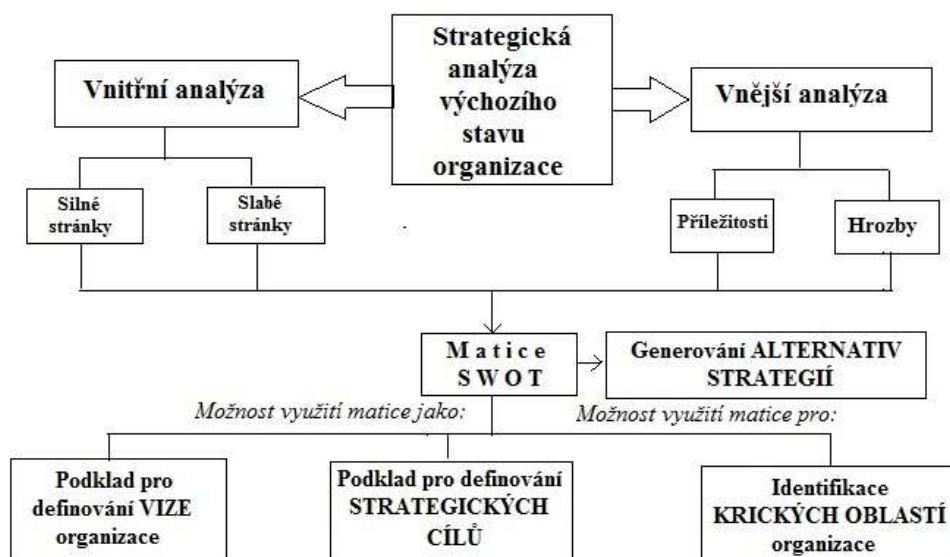
---

<sup>41</sup> NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2009. s. 58-60.

Ve fotbale a v ledním hokeji je situace jiná, protože extraligové kluby působí jako obchodní společnosti a.s. či s.r.o. I tady můžeme najít rozdílnosti s Andreffovými modely SSL a MMMMG. Česká republika, oproti jiným západním státům, zaznamenává nízkou návštěvnost na sportovní utkání a také proto má minimální příjmy ze vstupného. U většiny extraligových klubů tvoří značnou část příjmu příjmy od sponzorů, avšak s výjimkou dvou ekonomicky nejsilnějších klubů: AC Sparta Praha a.s. a SK Slavia Praha s.r.o..

## 1.9 SWOT analýza

Patří mezi nejčastěji používané analytické metody především kvůli jejímu integrujícímu charakteru získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Z této charakteristiky vyplývá, že pracuje se získanými daty a informacemi, které byly v průběhu hodnocení zjištěny. U této metody je nutné si stanovit účel, pro který bude analýza využívána a také k čemu budeme využívat výsledky získané touto analýzou. Můžeme ji využít například jako podklad pro definování vize, jako podklad pro zformulování strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí<sup>42</sup>.



Obrázek 1: Základní rámec SWOT analýzy<sup>43</sup>

<sup>42</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 295-297.

<sup>43</sup> Tamtéž s. 297

### 1.9.1 Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti

Metoda SWOT je strategická analýza stavu firmy, která je založena na kombinaci silných stránek (**Strenghts**), slabých stránek (**Weaknesses**), příležitosti (**Opportunities**) a ohrožení (**Threats**). Analýza SWOT je vlastně analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.

Silné a slabé stránky identifikujeme a hodnotíme ve vnitřním prostředí, kde se zaměřuje především na interní prostředí firmy a na vnitřní faktory podnikání<sup>44</sup>. Příkladem těchto stránek může být finanční postavení podniku, výzkum a vývoj, výrobní politika, výrobní kapacity a jejich flexibilita, úroveň managementu, organizace firmy, napojení na infrastrukturu, image firmy či výrobku atd.

Příležitosti a hrozby se identifikují a hodnotí ve vnějším prostředí, ve kterém firma působí. Jedná se především o prostředí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Budoucí hrozby pro organizaci mohou vycházet z hrozeb makro i mikrookolí. Hrozby se mohou týkat vysoké diferenciace v odvětví, státní regulace, know-how, velkého počtu konkurujících firem, pomalého růstu odvětví, hrozeb substitučních výrobků, hrozeb vstupu nového výrobce apod. Příležitosti můžeme chápat jako příležitost, která firmě pomůže snižovat hrozby a jako růstové a rozvojové příležitosti, která vyplývá z charakteru okolí. V tomto případě budou příležitosti závislé na tom, zda se jedná o trh ve fázi zralosti, sestupu nebo zda se jedná o mezinárodní či globální trhy<sup>45</sup>.

Díky kombinaci silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb okolí mohou vznikat různé možnosti budoucího strategického chování. Jedná se tedy o budoucí vývoj, proto je nutné si uvědomit a následně zvážit volbu budoucího růstu, stagnaci nebo možné zhoršení těchto faktorů. Na základě SWOT analýzy lze zvolit různé typy strategií a to<sup>46</sup>:

- přístup S - O - používat silné stránky a velké příležitosti, které plynou z okolí;
- přístup W - O - snažit se o vyřazení slabých stránek pomocí příležitostí z okolí;
- přístup S - T - využívat vlastních silných stránek k odstranění hrozeb;
- přístup W - T - vyřešit zneklidňující stav i za cenu likvidace části organizace

---

<sup>45</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. 2009. s. 534.

<sup>46</sup> Tamtéž 534.



Obrázek 2: SWOT analýza<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Převzato z: [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz)

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### **2.1 Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno, a.s.**

Následující kapitola charakterizuje tento fotbalový klub. Níže je popsána jak historie klubu, tak její současná situace.

#### **2.1.1 Historie fotbalového klubu**

V Brně na počátku 20. století vzniklo několik fotbalových oddílů, mezi které patřily například Blesk, Svatoboj, DSK Olympia, Achilles, Technika, německý Brünner RK a Moravská Slávia.

První zmínky o klubu FC Zbrojovka Brno směřují do jedné předměstské části Brna, Židenic. V tomto segmentu již existovaly kluby Horymír a Studentský tým Židenice a v roce 1907 se zde také usadil již zmiňovaný klub Achilles. Po několika odehraných sezonách se fotbal v roce 1913 ze Židenic vytratil. Dne 14. ledna 1913 nespokojenost se stavem fotbalu v Židenicích dosáhla vrcholu. V hostinci U Machů se sešli členové studentského týmu s mladíky týmu Achilles. Klíčovým iniciátorem setkání byl syn zámožného mlynáře Cyril Lacina, který byl funkcionářem Achillu, štedrým mecenášem a především velkým fandou židenického fotbalu. Lacina se stal vedoucím nově vzniklého týmu SK Židenice, předsedou klubu byl jmenován jeho otec. Prostranství u nádraží, kde hrával tehdejší Achilles, se stalo hřištěm pro domácí zápasy. První utkání SK Židenice odehrál ve městě Kroměříž. Hráči do něj nastoupili v původních červeno-bíle pruhovaných dresech, které mají hráči dodnes. Od této události se pak začala psát historie dnešního fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno. Velký úspěch Zbrojovka zaznamenala v roce 1978, kdy získala mistrovský ligový titul Československa. O rok později, tedy v roce 1979, obsadila Zbrojovka v československé nejvyšší soutěži druhé místo a startovala v nejuznávanějším prestižním evropském poháru - Poháru mistrů



evropských zemí (dnes Liga mistrů) a v roce 1980 se zúčastnila i čtvrtfinále poháru UEFA<sup>48</sup>.

### **2.1.2 Současnost**

Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno patří mezi nejstarší a nejúspěšnější oddíly na české fotbalové scéně. Klub sídlí na adrese Srbská 47a, Brno, 612 00. V sezoně 2011/2012 hrála mužská kategorie druhou ligu, ale o rok později se probojovala do nejvyšší české soutěže 1. Gambrinus ligy, kde se pohybuje v dolní části tabulky. I juniorská kategorie Zbrojovky má zastoupení v české nejvyšší soutěži, ve které svěřenci Petra Maléře odehráli 31 zápasů a tuto ligu s náskokem jednoho bodu vedou. Zbrojovka má samozřejmě i ženská družstva, která mají podobné výsledky jako jejich chlapečtí a mužští vrstevníci<sup>49</sup>.

Klub FC Zbrojovka Brno má velice dobrou základnu pro výchovu mládeže. Tento fakt dokazuje seznam s velkým počtem hráčů, kteří se úspěšně adaptují do nejvyšších seniorských soutěží. Práce s mládeží začíná již v předškolním věku, kdy se děti učí fotbalové základy, absolvují všestrannou tělesnou přípravu apod. Naopak nejstarším mládežnickým týmem je hráčská kategorie U19. FC Zbrojovka Brno navázala kontakt se základními školami v Brněnských Ivanovicích, kde hráči navštěvují sportovní třídy se zaměřením na kopanou. Učitelé tělesné výchovy jsou hlavními trenéry nebo asistenty žákovských družstev. U dorostu je tato situace o dost složitější, protože hráči se musí vypořádat jak s přechodem na střední školu, tak i s přechodem do dorostenecké kategorie. Ne všichni jsou schopni se s těmito změnami vypořádat, a proto mnoho talentovaných hráčů v tomto období končí. U Zbrojovky to funguje tak, že tři dorostenecká družstva mají profesionální trenéry, kteří se snaží spolu s rodiči tyto následky odstranit. Díky možnosti ubytování na internátě pro mimobrněnské hráče, se rozšiřuje oblast pro vyhledávání nových talentů po celé jižní Moravě.

Zázemím pro mládež nejsou jen kvalitní hřiště, školy a profesionální trenéři. Existuje zde řada dalších faktorů, které ovlivňují chod celé této akademické přípravy. FC Zbrojovka Brno spolupracuje s Klinikou dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie

---

<sup>48</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

<sup>49</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

Fakultní nemocnice Brno. Klub využívá masérské, rehabilitační a regenerační služby k zotavení hráčů během přípravy a samotných soutěží<sup>50</sup>.

### 2.1.3 Základní údaje

FC Zbrojovka Brno je akciovou společností zapsanou do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Brně. Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti předseda představenstva, jímž je JUDr. Jaroslav Přechek, a jeden člen společně. Členové představenstva jsou Václav Bartoněk a PaedDr. Zdeněk Kudela. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která je tvořena předsedou dozorčí rady Mgr. et. Mgr. Markem Škrobánkem a členy dozorčí rady Ing. Jiřím Crhou a Bc. Martinem Mařašovským. Generálním ředitelem společnosti byl jmenován Ing. Vlastimil Ostrý, jehož úkolem je mimo jiné reprezentovat podnik na jednáních, podílet se na určení strategie klubu apod<sup>51</sup>.

Tabulka 3: Základní údaje FC Zbrojovka Brno<sup>52</sup>

<b>Datum zápisu</b>	27. března 1997
<b>Spisová značka</b>	B 2218 vedená u Krajského soudu v Brně
<b>Obchodní firma</b>	FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.
<b>Sídlo</b>	Brno, Srbská 47a, PSČ 612 00
<b>Identifikační číslo</b>	253 32 457
<b>Právní forma</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby
<b>Základní kapitál</b>	10 000 000 Kč

### 2.1.4 Stadion

Za nejúspěšnější fotbalovou éru považují brněnští hráči, fanoušci a vedení klubu takovou kapitolu, kdy se hrál fotbal na stadionu Za Lužánkami. Na přelomu 60. a 70. let byla postavena nová tribuna a díky tomu se stadion, s kapacitou 50 000 diváků, stal největším v republice. V průběhu let stadion začal chátrat a nutně potřeboval rekonstrukci. Této rekonstrukce se však nedočkal. Poslední zápas, který brněnští hráči

---

<sup>50</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

<sup>51</sup> Převzato z [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

<sup>52</sup> Tamtéž

na stadionu Za Lužánkami odehráli, se uskutečnil 30. září 2001<sup>53</sup>. Když brněnský klub přicházel prakticky o střechu nad hlavou, Město Brno se rozhodlo jednat - odkoupilo stadion v Králově Poli, který tehdy vlastnila společnost DS Leasing. Začala rozsáhlá rekonstrukce tohoto stadionu, která trvala čtyři měsíce. Následně na ulici Sbrská vyrostl téměř nový stadion, zvaný Městský fotbalový stadion. Celkové náklady na stavbu ve výši cca 110 miliónu korun uhradilo město Brno. V současné době je stadion klubu FC Zbrojovka Brno, a.s., pronajímán. Klub hradí čtvrtletně městu částku spojenou s pronájmem prostor. Jedná se o několik statisíců ročně<sup>54</sup>.

**Tabulka 4: Základní údaje Městského fotbalového stadionu<sup>55</sup>**

<b>Oficiální název</b>	Městský fotbalový stadion
<b>Vlastník</b>	Město Brno
<b>Celková kapacita</b>	12 550 míst
<b>Místa k sezení</b>	10 785
<b>Místa k sezení krytá</b>	1 550
<b>Místa pro tisk</b>	50
<b>Osvětlení</b>	1200 luxů
<b>Velikost hřiště</b>	105 m x 68 m

## 2.2 Financování klubu

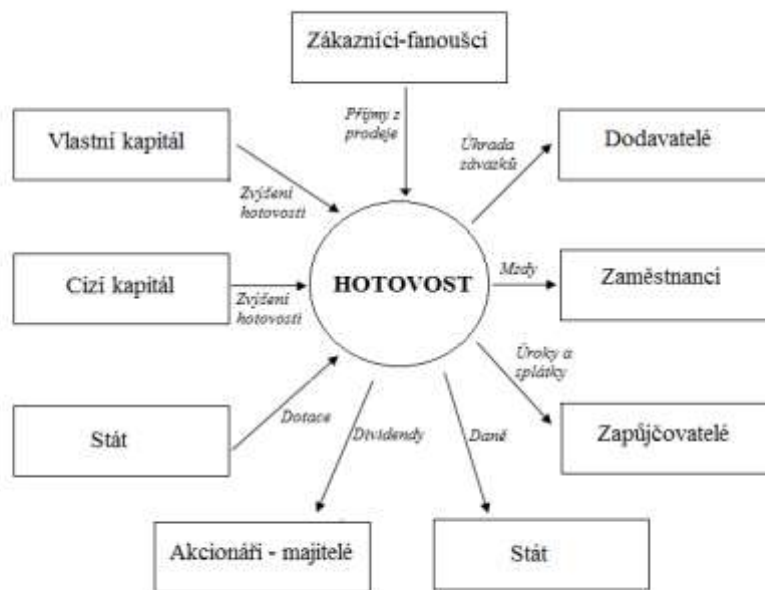
Financování fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno je zajišťováno prostřednictvím veřejných a soukromých zdrojů. Na obrázku je zobrazen zdroj a užití finančních prostředků.

---

<sup>53</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

<sup>54</sup> Tamtéž

<sup>55</sup> Tamtéž



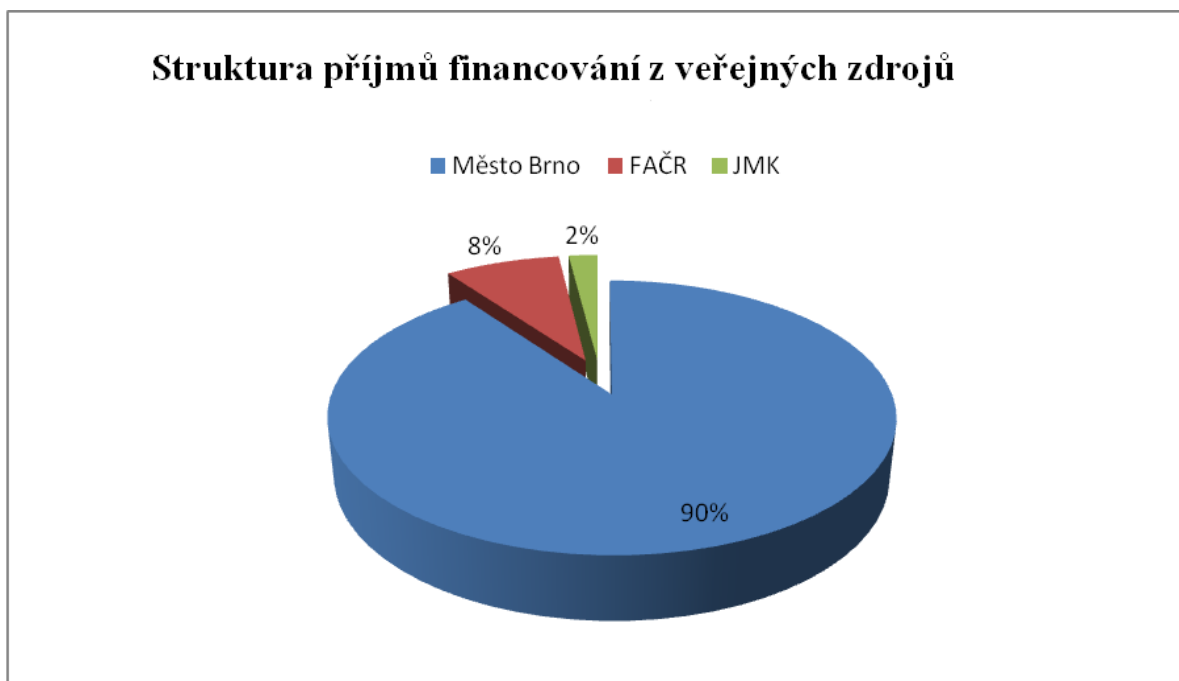
Obrázek 3: Zdroje a užití finančních prostředků<sup>56</sup>

### 2.2.1 Financování z veřejných sektorů

Celkové finanční prostředky z veřejných zdrojů v roce 2011, které jsou zejména určeny pro podporu klubu, činily 9 963 100 mil. Kč.

Příjmy z veřejných sektorů se pro brněnský fotbalový klub skládají ze tří oblastí. Největší podíl příjmů tohoto financování tvoří dotace města Brna. Tato částka představuje 8 966 790 Kč. Další část příjmů je příjem od Fotbalové asociace České republiky (dále jen FAČR), jež v roce 2011 činil 797 048 Kč. Třetí oblast příjmů tvoří subvence z Jihomoravského kraje (dále jen JMK), který přispěl částkou 199 262 Kč. Následující graf znázorňuje strukturu příjmů z veřejných zdrojů pro rok 2012.

<sup>56</sup> MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza fotbalového klubu a optimalizace jeho řízení*. 2012. s. 36.



**Graf 2: Struktura příjmů financování z veřejných zdrojů<sup>57</sup>**

S příchodem změny loterijního zákona v roce 2012 dochází k nárůstu příjmů z veřejných zdrojů. Peníze od sázkových kanceláří putují do obcí, které tyto finance přerozdělují do sportovních oblastí, tedy i do brněnského fotbalového klubu. Příjmy z veřejného sektoru se v roce 2012 sice zvýšily, ale na druhou stranu se snížila část příjmů ze zdrojů soukromých. Problémem loterijního zákona se podrobněji zabývám v části Financování ze soukromých zdrojů.

### **2.2.2 Financování ze soukromých zdrojů**

Tato forma financování tvoří největší podíl příjmů fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno. Podle mých osobních rozhovorů s vedením klubu tvoří příjmy ze soukromých zdrojů pět oblastí. První oblast zahrnují příjmy z reklamy, které obsahují výnosy ze sportovních loterií a sázek, podpory podniků a reklamy prostřednictvím agentur. Druhým pilířem v příjmech jsou členské příspěvky. Třetí oblast financování představují výnosy ze sportovní činnosti, tedy přestupy hráčů, hostování hráčů a vstupné.

<sup>57</sup> MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza fotbalového klubu a optimalizace jeho řízení*. 2012. s. 37.

Předposlední část tvoří výnosy z vlastní hospodářské činnosti zahrnující pronájem prostor, pořádání fotbalových kempů a podobných aktivit. Poslední, pátou oblastí financování, jsou poplatky za prodej televizních práv<sup>58</sup>.

### **Loterijní zákon**

Sázkové kanceláře před schválením loterijního zákona odváděly určenou část svého zisku na dobročinné účely, různá občanská sdružení a také na podporu sportu. Od 1. ledna 2012, kdy novela vstoupila v platnost, se tato částka dělí na třetiny: jedna třetina jde do státního rozpočtu, druhá ministerstvu školství a poslední třetina obcím. Vedení radnic tak může s uvedenými finančními prostředky naložit dle vlastního uvážení. S příchodem novely loterijního zákona se objevily obavy, že by tento zákon mohl připravit český fotbal o 200 až 250 milionů korun. Loterijní společnosti přispívaly největší položkou na mnoho sportovních odvětví. Spousta sázkových kanceláří musela snížit své náklady kvůli zdanění výnosů. To se projevilo poklesem sponzorských příspěvků. Fotbalové kluby jsou přitom na podpoře loterijních společností závislé. V důsledku zvýšení daňové zátěže přišla například mistrovská Plzeň o výhodnou spolupráci se sázkovou kanceláří Tipsport. Viktoria Plzeň však není jediná, která přišla o svého hlavního sponzora. Tomuto faktu neunikla ani Slavia Praha nebo Slovácko, které opustila společnost Synot Tip.

Fotbal vytváří produkt pro sázení, proto je nepochopitelné, že výnosy ze sázení připadají obcím a nejsou investovány zpět do fotbalu. Primárním úkolem všech sportovních klubů, včetně fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno, je tedy vytvořit tlak na vedení radnic, aby vrátily tyto peníze formou příspěvků zpět do sportu. Pád do druhé ligy v roce 2011 znamenal pro Zbrojovku značný pokles příjmů ze sportovní činnosti. V roce 2012 se klub vrátil do české fotbalové elity a tyto příjmy se opět zvýšily. Klub se musí snažit nejen udržet si své současné sponzory, ale také se soustředit na získávání nových. Do tuzemských klubových rozpočtů je čím dál menší šance získat sumu peněz od velkých podniků nebo bohatých magnátů. Proto by se vedení klubu mělo zaměřit i na jiné možnosti, jak zvýšit své příjmy. Jednou z možností je příjem z prodeje talentovaných hráčů, které klub vychoval, další možností je např. pořádání fotbalových kempů nebo individuálních tréninků. Prostor stadionu lze také využít ke kulturním

---

<sup>58</sup> MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza fotbalového klubu a optimalizace jeho řízení*. 2012. s. 37.

akcím, jako jsou např. koncerty. Avšak uvedení travnaté plochy do původního stavu po skončení takové akce je velmi nákladné, proto je nutné zvážit, zda předpokládaný výnos pokryje veškeré náklady. A právě k těmto účelům by mohl sloužit stadion Za Lužánkami.

## 2.3 Sponzorství

Příjem ze sponzoringu a reklamy je v České republice jednoznačně dominantním faktorem příjmové stránky rozpočtu fotbalových klubů. Klub FC Zbrojovka Brno není výjimkou. V roce 2011 Zbrojovka sestoupila do druhé nejvyšší fotbalové ligy - nižší publicita způsobila odliv sponzorů. O rok později, tedy v sezoně 2012/2013, se Zbrojovka dokázala vrátit mezi českou fotbalovou elitu a tím i znovu přilákala sponzory.

Po změně loterijního zákona v roce 2012 se stala generálním partnerem agentura E-MOTION, která nahradila dosud stávajícího sponzora Fortunu. Jako generální sponzor přispívá agentura E-MOTION jedenácti miliony korun ročně. Hlavním sponzorem v oblasti oblékání je firma Umbro. Dalšími významnými sponzory je město Brno a stavební firma OHL ŽS. Zbrojovka se může pyšnit i velkým počtem mediálních partnerů. Fanoušci se o dění v klubu, chystaných marketingových akcí apod. pravidelně dozvídají z tisku, například jmenuji Brněnský deník, regionální noviny Probrno a Metropolitan Brno. Klub také spolupracuje s rozhlasovými a televizními stanicemi.

### **Současnými partnery FC Zbrojovky Brno jsou<sup>59</sup>:**

**Generálním partnerem** je agentura E-MOTION. Je největším partnerem klubu, který je také uváděn ve všech materiálech klubu.

**Hlavní partneři** především finančně podporují rozvoj klubu. Těmito partnery jsou statutární město Brno, OHL ŽS, Umbro a Gambrinus liga.

**Mediální partneři** klubu pomáhají informovat o dění v týmu. Klub disponuje poměrně širokým spektrem mediálních partnerů, ke kterým patří: Český rozhlas Brno, Brněnský

---

<sup>59</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

deník rovnost, Metropolitan, Hitrádio Magic, Probrno, rádio Impuls, rádio Hey, Kiss Hády, rádio Petrov, TopTep, rádio Beat, Česká televize.

**Partneři** klubu podporují klub především svými službami a úzkou spoluprací. Klub má těchto partnerů několik desítek: LIVELA a.s., Isoline, Avalanche Poster s.r.o., Avanti Hotel, Coca-Cola, Černá Hora, Drinex, Trido s.r.o., Berendsen, Framoz a.s., FOTEX PLUS a.s., Hsport s.r.o., JASS s.r.o., MANTILA REPRO, s.r.o., JEDOTOUR s.r.o., NUOVO CAFFE s.r.o., Pavel Randula, Reproress, ROMAPOL s.r.o., Sportvlečkova, Sportovní travnaté plochy s.r.o., BAS ELEKTRA Brno s.r.o., STEL-INVEST s.r.o., PŘEMYSL VESELÝ stavební a inženýrská činnost s.r.o., Tripoli Restaurant, Gambrinus, TEPLŮ T s.r.o., AVE, RYCHLÍK CATERING s.r.o., QUALIFORM a.s., A-Sport Hotel Brno, DŮM BAREV, v.e. TERCIE s.r.o., Vinařství Sádek s.r.o., SurGal Clinic, Divize Weber Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Auto Palace, EUROVIA CS, CentrumBrna.cz, COMIMPEX s.r.o., 2M Production, ALERION s.r.o., Fotbalové stadiony.cz, SPINNING na Drakenu, Thermona, Chladservis, Elektromons servsi Brno s.r.o., Tisk Centrum s.r.o., Mikro Trading a.s., ZEMAKO s.r.o., Expomental s.r.o., V-Trade s.r.o., KPP, AL-PLAST, Toka s.r.o., SW-TECH s.r.o., MERTASTAV s.r.o.

**Tabulka 5: Generální partneři klubu od roku 1995 (vlastní zpracování)**

<b>Od</b>	<b>Do</b>	<b>Sponzor</b>
1995	1998	Wilkinson Sword
1998	2000	BVV Veletrhy Brno
2000	2001	Českomoravský cement
2001	2002	PBS
2002	2008	Skanska
2008	2010	OHL ŽS
2010	2012	Fortuna
2012	Dosud	E-MOTION

I když má Zbrojovka poměrně značnou řadu partnerů, ve srovnání například s tuzemskými kluby, jako je například klub AC Sparta Praha či FK Teplice, za kterými stojí velký obchodní partner, generální sponzor nebo vlastník, se však jedná jen o malý



podíl financování klubu. Fortuna je generálním partnerem Sparty a firma AGC je majoritním vlastníkem Teplic. Tito sponzoři investují do těchto klubů více, než získá Zbrojovka od všech svých sponzorů dohromady.

Hlavní důvod, proč Zbrojovka musí produkovat a prodávat odchovance, je tedy nedostatek financí od sponzorů. Východiskem z tohoto problému by bylo nalezení silného sponzora či generálního sponzora.

### **2.3.1 Reklamní zviditelnění sponzorů klubu**

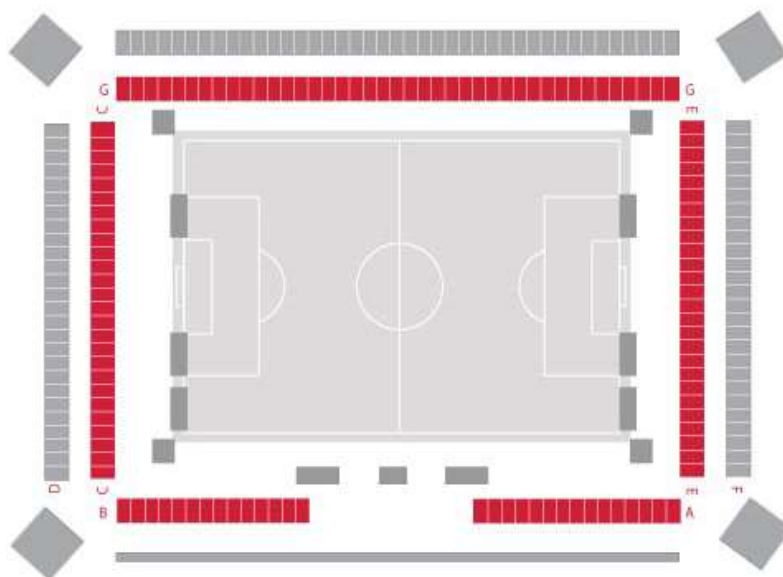
Za účelem partnerské spolupráce s ostatními firmami se FC Zbrojovka Brno a.s. prezentuje přehledným jedenáctistránkovým dokumentem. V tomto dokumentu mohou všichni potenciální sponzoři klubu nalézt základní informace. Jsou zde uvedeny mezinárodní i domácí úspěchy, z nichž za zmínku stojí především titul mistra Československé ligy v sezoně 1977/1978. Tyto údaje, včetně krátkého popisu historie klubu, nabízených reklamních ploch pro sponzory apod. by měly nalákat možné budoucí partnery. Nabízí se několik variant reklamního zviditelnění klubu FC Zbrojovka Brno:

#### **a) na stadionu**

Primárním prostředkem pro zviditelnění sponzorů je hlavní hřiště na stadionu v ulici Srbská, kde firma disponuje velkými plochami a zařízeními právě pro tyto účely. Nejčastěji užívaným reklamním formátem na stadionu jsou reklamní panely o rozměrech 3 x 1 m. Tři metry čtvereční reklamní plochy jsou ideálním poměrem mezi viditelností ze všech míst na stadionu a počtem reklamních panelů. Tyto panely bývají zpravidla pevné či otočné a jsou nejvíce očima viditelnou plochou areálu (samozřejmě mimo travnatou plochu). Pracovníci klubu reklamní bannery rozmístili do několika řad a sektorů rozdělených podle viditelnosti. Na základě míry spolupráce si potenciální sponzor podle již zmiňovaného bulletinu může vybrat místo i způsob propagace své firmy či svých výrobků.

Nejatraktivnější a nejžádanější reklamní plochou jsou bannery umístěné nejbližší k hrací ploše. Tyto plochy jsou určeny pro nejvýznamnější partnery klubu. Jako celek vytváří souvislou řadu okolo hřiště, jež se táhne jen několik málo metrů za pomezími čarami.

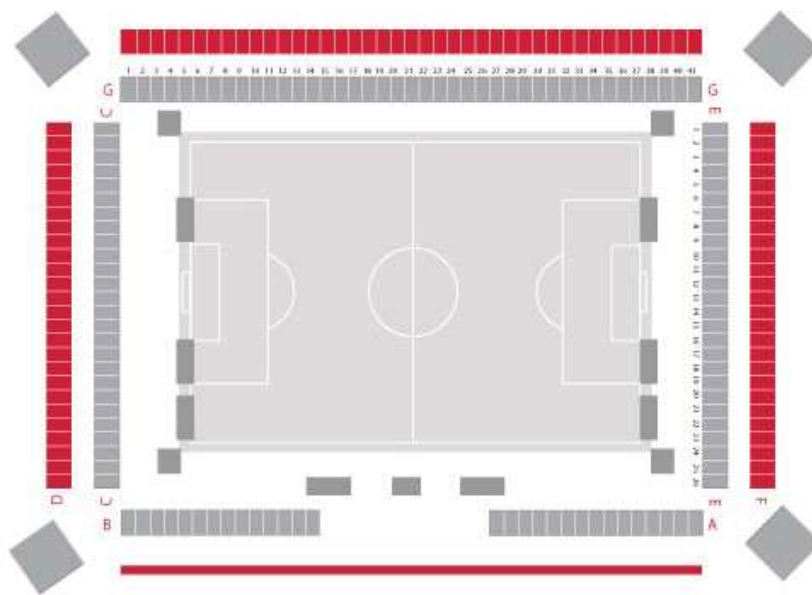
Na tato místa Zbrojovka shání sponzory pouze dlouhodobé a stálé. Těm je umožněno umístit své reklamy jak na klasických pevných nebo otočných bannerech, tak i na moderních LED obrazovkách. Na velkoplošné LED obrazovce, na níž je během domácích mistrovských zápasů Zbrojovky zobrazeno aktuální skóre a časomíra, existuje možnost zobrazení loga sponzorské firmy nebo jejího názvu. Pouze však jednobarevně. LED panely o formátu 3 x 1 m představují výraznější prezentaci či upoutávku různých firem a jejich produktů. Výhodou pro některé sponzory na těchto LED panelech je možnost barevných animací, které se mohou střídát až třicetkrát během zápasu. Pro určité sponzory je tato možnost zviditelnění velmi atraktivní. Na obrázku č. 4 můžete vidět červeně zbarvený reklamní prostor pro největší partnery klubu.



**Obrázek 4: Reklamní plochy pro největší partnery<sup>60</sup>**

Druhá řada reklamních panelů je určena pro menší partnery a mediální partnery. Těmto sponzorům se už nedostává tak atraktivních míst ke zviditelnění. Jsou jim k dispozici již jen pevné bannery bez otočného mechanismu a také nemohou využívat LED obrazovky. Tyto plochy si k pronájmu objednávají dlouhodobí partneři, ale klub nabízí tyto bannery i pro krátkodobou spolupráci. Následující obrázek znázorňuje reklamní prostory umístěny v druhé řadě směrem od travnaté plochy.

<sup>60</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)



**Obrázek 5: Reklamní plochy pro mediální a menší partnery<sup>61</sup>**

Na městském fotbalovém stadionu existují i další místa, která se dají využít k umístění sponzorské reklamy. Jedná se o plachtové billboardy ukotvené na kovových konstrukcích v každém ze čtyř rohů na stadionu. Mezi speciální reklamní plochy také patří sloupy osvětlení, reklamy na zábradlích, reklamy na střídačkách, na hráčském tunelu nebo vodorovné plachty umístěné těsně za hrací plochou poblíž branek, jenž vytváří z určitých úhlů pohledu velkoplošný pevný banner. Výhodou této reklamy poblíž branky je bezesporu její blízkost k zápasovému dění. Často se stává, že brankáři obou mužstev před rozehrávkou po těchto reklamách přímo chodí a tím se reklama dostává do objektivů televizních kamer i do pohledů diváků přítomných na stadionu. Mimo vizuální propagaci Zbrojovka svým sponzorům nabízí i možnost uvedení konkrétní firmy, výrobku nebo služby skrze rozhlas. Během mistrovských zápasů (před utkáním, o poločasové přestávce nebo po skončení zápasu) se může sponzorům poskytnout odvysílání předtočené znělky nebo reklamního spotu. Také lze předložit připravený text hlasateli, který upozorní všechny přítomné diváky na stadionu na konkrétní akci sponzora či jeho produkt. Na následujícím obrázku je možné vidět speciální reklamní plochy pro partnery klubu a v příloze č. 2 jsou reklamní plochy konkrétně zobrazeny.

<sup>61</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)



Obrázek 6: Speciální reklamní plochy<sup>62</sup>

#### **b) na tréninkových hřištích**

Brněnský klub nabízí pro své sponzory reklamní plochy na dvou tréninkových hřištích. Tréninkové hřiště B i tréninkové hřiště C se nacházejí v těsné blízkosti stadionu Srbská, na ulici Boženy Němcové. Zbrojovka poskytuje celkovou plochu pro reklamní plochy o velikosti 300 m<sup>2</sup> na jednom hřišti. Na následujícím obrázku je vidět poloha hřiště v těsné blízkosti frekventované hlavní cesty. Dle mého názoru je pro sponzory tato propagace výrobku (služby, firmy) prostřednictvím reklamních bannerů umístěných na oplocení velmi efektivní, protože denně kolem tréninkového areálu projede několik stovek aut a několik tramvají.

---

<sup>62</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)



Obrázek 7: Tréninkové hřiště Zbrojovky<sup>63</sup>

#### c) v tiskovinách

Každý klub, který chce být po marketingové stránce na vysoké úrovni, vydává předzápasový zpravodaj. Výjimkou není ani klub FC Zbrojovka Brno, který vydává na veřejnost zápasový bulletin každé domácí soutěžní utkání A-týmu. Tento bulletin tvoří 16 až 32 tiskových stran a je tištěn v minimálním nákladu 300 kusů. Partneři klubu se mohou prezentovat umístěním reklam a svých log přímo ve zpravodaji nebo mohou využít vkládání letáků či kupónů mezi stránky bulletinu. Zápasový program je vydáván do prostor V.I.P. stadionu v Srbské ulici, do Press centra a hráčských kabin. Pro diváky je k dispozici k zakoupení přímo na pokladnách, kde si ho mohou zakoupit. Při vybraných zápasech a větším počtem výtisků klub distribuuje bulletin v okolí stadionu pouličním prodejem prostřednictvím kamelotek.

#### d) na internetových stránkách

Internetové stránky Zbrojovky jsou velmi přehledné a možná i proto mají tak vysokou návštěvnost. Průměrná měsíční návštěvnost oficiálních stránek činí přes 80 000 návštěvníků a přes 600 000 zobrazených stránek. Výhodou internetové bannerové reklamy je její měřitelnost oproti outdoorové či tiskové reklamě. Pověřený pracovník může přesně určit, kolik návštěvníků reklamu umístěnou na oficiální internetové stránce

<sup>63</sup> Převzato z [www.maps.google.cz](http://www.maps.google.cz)

Zbrojovky shlédlo. Především může zjistit, kolik z nich na ni reaguje kliknutím a přesměrováním na stránky sponzorů. Reklamní plochy klub nabízí jako sdílené nebo garantované. Na sdílené pozici se střídá více bannerů, kdežto na garantované je pouze jeden.

#### **e) prostřednictvím e-mailingu**

E-mailové upoutávky klub rozesílá před každým domácím zápasem nebo zajímavou událostí. Čtenář se dozví informace týkající se dané události, jako jsou např. informace o dopravě, doprovodném programu, sponzorech, apod. Právě tyto upoutávky lze efektivně využít k propagaci partnerů, jejich produktů či služeb ve spojitosti s danou událostí (např. propagace dětského obchodu a zboží před Dětským dnem pořádaným klubem).

#### **f) na dresech**

Kombinace bíločervených pruhů neměla u fanoušků až tak příznivý ohlas, proto se Zbrojovka na začátku sezony 2012 vrátila k původní červené barvě. V této barvě klub zažíval svou největší slávu a fanouškům se právě tato barevná kombinace vžila do paměti nejvíc. V klubových dresech mužstvo A-týmu odehraje minimálně 30 ligových utkání za sezonu, téměř 20 přípravných duelů, dále zápasy zimní Tipsport ligy nebo Českého poháru. Z četného počtu zápasů v sezoně je v utkáních zaručena prezentace přímo na stadionu, v televizních záběrech i na fotografiích v tištěných a internetových médiích. Fanoušci si mohou dresy s logy partnerů zakoupit v klubovém fanshopu, hráči v nich také absolvují focení před sezonou a pro klubový kalendář. Z těchto důvodů se dresy stávají nejatraktivnější reklamní plochou pro partnery.

Reklama na dresu je důležitým příjmem téměř každého fotbalového týmu. Zbrojovka nabízí prestižní místo pro zviditelnění svého partnera reklamou na hrudi. Sponzorský nápis na přední straně dresu nejčastěji náleží nejvýznamnějším partnerům klubu. Dalším atraktivním místem pro zviditelnění sponzora na dresu Zbrojovky je prostor na bedrech pod číslem hráče. Tato forma prezentace společně s reklamou na hrudi patří k nejvýraznějšímu umístění na dresu z pohledu televizních záběrů, fotografiích v médiích i na internetu a samotný divák ji vnímá nejintenzivněji. I rukávy a trenýrky hráčů disponují prostorem pro reklamu, ale tato forma reklamy je zpravidla menšího

formátu a už není tak nápadná v porovnání s již zmiňovanými pozicemi. Následující obrázek znázorňuje jednotlivé formy prezentace na dresu.



Obrázek 8: Reklamní zviditelnění sponzorů na dresu<sup>64</sup>

## 2.4 Obchodní příjmy FC Zbrojovky Brno

Práva na televizní ligová utkání spravuje marketingová společnost STES. „Marketingová společnost STES ročně díky výnosům z televizních a marketingových práv do první české ligy přináší kolem 143 milionů korun, dalších 20 milionů putuje do druhé nejvyšší soutěže. Mistr dostane 15 milionů korun, další pořadí jsou odstupňována. Střední hranice je okolo 6,5 milionu korun<sup>65</sup>.“ Brněnský klub z tohoto zdroje v sezoně 2012/2013 inkasoval podprůměrnou částku, cca 6,2 mil. Kč.

Obchodní partneři podpořili klub osmnácti miliony korun. Do této kategorie příjmů patří pronájem reklamních ploch na dresech, reklamních tabulí na stadionu a v jeho okolí, na světelné tabuli během sportovních klání, prostor v bulletinu, tisku a na webových stránkách klubu. V této sumě není zahrnuta část klubových finančních prostředků, které klub získal formou barterového obchodu.

Příjmy ze vstupného v sezoně 2011/2012, kdy Zbrojovka hrála druhou ligu, činily 1,5 mil. Kč. Následující sezonu 2012/2013 klub nastupuje již jako prvoligový hráč a příjmy rázem vzrostly o 1,9 mil. Kč. Celkově v této sezoně tedy činily 3,4 mil. Kč.

---

<sup>64</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

<sup>65</sup> Převzato z [www.svetsportu.cz](http://www.svetsportu.cz)

### 2.4.1 Porovnání obchodních příjmů českých a světových klubů

Z hlediska marketingového je fotbal nejúspěšnějším sportem v Evropě, proto v rozpočtu evropského fotbalového klubu tvoří příjmy z reklam významnou část. V následujícím textu je uvedena současná situace příjmů z reklam a sponzorování světových a tuzemských klubů za sezonu 2011/2012. Pro mou analýzu jsem vybrala týmy z různých měst Evropy, které se v počtu obyvatel co nejvíce shodují s městem Brnem. Z tuzemských klubů jsem vybrala největší a průměrný klub. Analýza hodnotí tři druhy příjmů - ze zápasů, z televizních práv, a z komerčních aktivit (příjmy z reklam a sponzorování). Do příjmu tedy nejsou započítány výnosy z prodeje majetku, výnosy z prodeje cenných papírů a finanční výnosy. O výdělcích ze zápasů, z televizních práv a reklam informovala firma Deloitte<sup>66</sup>:

**BV Borussia Dortmund** - je německý profesionální klub hrající nejvyšší německou soutěž -Bundesligu. Klub se v posledních pěti letech umisťoval v přední části tabulky, kromě sezony 2007/2008, ve které skončil až na třináctém místě. V sezoně 2011/2012 se obchodní příjmy klubu vyšplhaly na 189,1 milionu eur. Příjmy z televizních přenosů představovaly 60,4 milionů eur, tedy 31,9 %. Příjmy z prodeje reklamy docílily 97,3 milionu eur (51,4 %), což bylo více jak polovina celkového příjmu. Průměrná návštěvnost byla 79 860 diváků, celkové příjmy ze zápasů dosáhly 31,4 milionu euro, tedy 16,4 % z příjmů.

**Liverpool F.C.** - anglický klub, který se každoročně účastní prestižní fotbalové ligy Premier League. V tak velké konkurenci, jakou je anglická liga, se Liverpool stabilně pohybuje mezi osmou a čtvrtou příčkou. Liverpool v sezoně 2011/2012 zaznamenal obchodní příjem v hodnotě 233,2 mil. euro. Příjmy ze zápasu tvořily 24 % z celkového příjmu (55,9 mil. euro). V sezoně 2011/2012 činily tyto příjmy 78,2 mil. euro (33,5 %). Liverpool zvýšil své příjmy z prodeje reklamy a sponzorování o 4 % a dosáhl tak částky 99,1 mil. euro, což znamenalo 42,5 % z celkového příjmu.

**SSC Neapol** - je fotbalový klub působící v italské nejvyšší soutěži Serie A. Obchodní příjmy v sezoně 2011/2012 byly 148,4 milionu euro, přičemž klíčovým aspektem bylo vítězství v italském poháru Coppa Italia a účast v osmifinále Ligy Mistrů. Příjmy z televizních přenosů se zvýšily z 27,8 mil. eur na 85,8 mil. eur. Tato částka

---

<sup>66</sup> Převzato z [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)



představovala 57,8 % celkových příjmů. Příjmy z reklam a sponzorství činily 38 mil. euro.

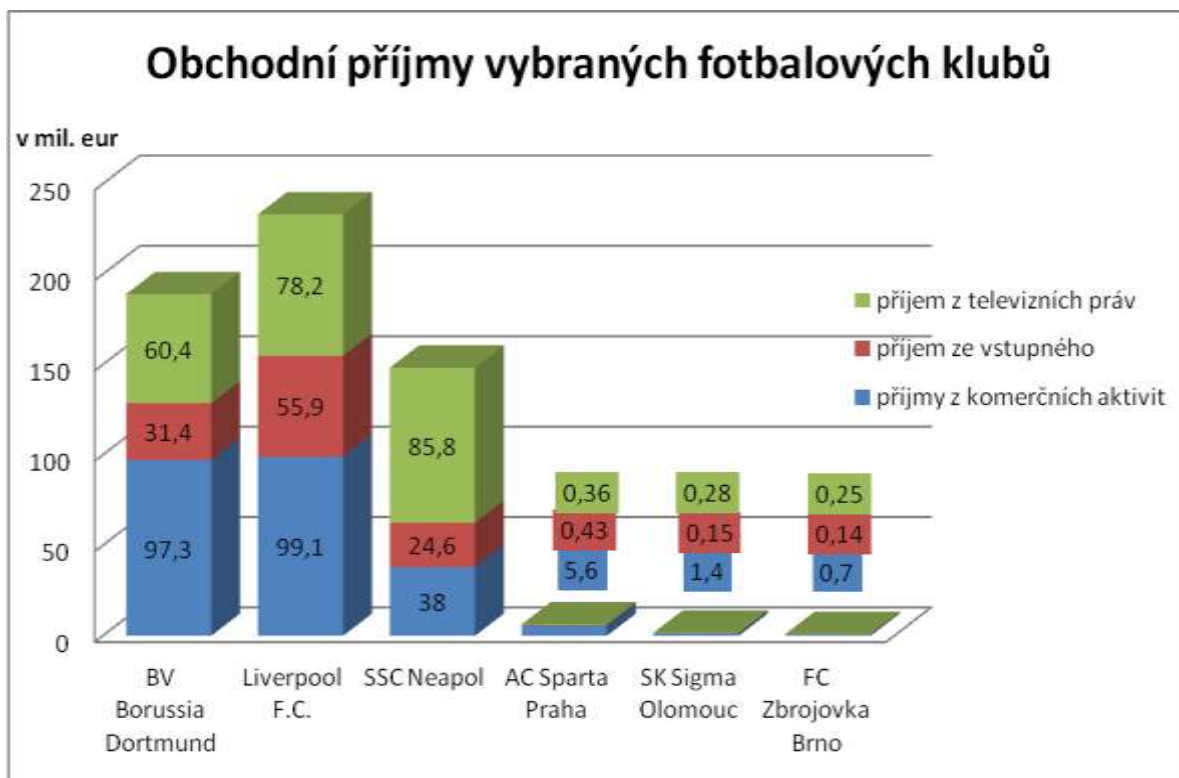
U obchodních příjmů českých klubů vycházím z jejich výročních zpráv<sup>67</sup>:

**AC Sparta Praha** - o tomto klubu se dá říct, že se jedná o největší, nejúspěšnější a nejpopulárnější tuzemský klub. Důkazem tohoto tvrzení je zisk pěti titulů mistra České republiky a nejvyšší průměrná návštěvnost za posledních deset let. Celkové obchodní příjmy společnosti dosáhly výše 162,5 mil. Kč. Do spartánské GENERALI Arény zavítalo v sezoně 2011/2012 přes 186 tisíc diváků a tržby za vstupné představovaly 10,7 milionu Kč. Jelikož se Sparta neprobojovala do základní části Evropské ligy, příjmy za televizní a reklamní práva byly nízké. V této soutěži představoval tento příjem 1 000 000 Kč. Za televizní práva na ligová utkání Sparta získala od firmy STES okolo 9 mil. Kč a částka za reklamu představovala zhruba 141,8 mil. Kč.

**SK Sigma Olomouc** - český fotbalový tým hrající Gambrinus ligu. Jedním ze sponzorů Sigmy je společnost Exekuce.cz, která ročně přispívá částkou okolo 2,5 milionu korun, dále pak firmy Sigma Lutín a Sigma Hranice, které ročně investují jedním až dvěma miliony korun dle toho, jak se klub v dané sezoně umístí. Celkové obchodní příjmy klubu za sezonu 2011/2012 činily 45 900 000 Kč, z toho příjmy za reklamu představovaly 35,2 mil. Kč a příjmy ze vstupného 3,7 mil. Kč. Tržby za televizní práva činily asi 7 mil. Kč.

---

<sup>67</sup> Převzato z [www.justice.cz](http://www.justice.cz)



**Graf 3: Obchodní příjmy zahraničních a českých fotbalových klubů (vlastní zpracování)**

Graf č. 4 ukazuje, jaké jsou české a světové poměry týkající se obchodních příjmů. Pro účely mezinárodního srovnání byly všechny hodnoty za sezónu 2011/12 přepočteny směnným kurzem platným k 30. červnu 2012 (1 EURO = 25,6 Kč).

V porovnání s těmito světovými kluby, které patří k těm nejbohatším, vypadají české fotbalové poměry v obchodních částkách absurdní. Vzhledem k situaci tuzemské ekonomiky však český fotbal na tom není až tak špatně. Jak ukazuje následující obrázek, celkové příjmy prvoligových klubů činí 0,43 promile tuzemského hrubého domácího produktu (dále jen HDP), to je více než například ve Švýcarsku. V Německu nebo Belgii si fotbal z HDP ukrojí 0,68 a 0,66 promile. Kdyby tato situace nastala v českých klubech, jejich celkové příjmy by vzrostly o skoro 800 milionů korun, tedy z asi 70 milionů korun na 100 milionů eur za sezonu. V tomto případě by si všechny kluby polepšily o 50 milionů korun. Problém je v tom, že si český fotbal ukrojí

z výkonu ekonomiky jen těžko. Musí tedy počkat, až se české hospodářství přiblíží na úroveň západoevropských států<sup>68</sup>.

Z grafu vyplývá, že **příjmy ze vstupného**, prodeje reklamních předmětů nebo televizních práv jsou v českém fotbale nepatrné. Německá nejvyšší fotbalová soutěž Bundesliga je nejnavštěvovanější soutěží v Evropě s průměrem čtyřicet tisíc diváků na zápas. V návštěvnosti německou ligu následuje anglická Premier League, a to i přesto, že je v Anglii nejdražší vstupné. Výše vstupného je však vyvážena moderními stadiony, bezpečností na nich, velmi dobrou komunikací s fanoušky a také atraktivními soupeři. Vždyť právě italský klub Neapol zaznamenal zvýšení příjmů díky domácím zápasům proti Chelsea, Bayernu a Manchestru City o 22 mil. euro. S průměrnou návštěvností diváků se česká fotbalová liga nemůže měřit ani s třetí německou ligou, kde je průměrná návštěvnost 6084 diváků, zatímco v Česku je průměrná návštěvnost 4545 platících diváků. Kapacita českých stadionů je využívána pouze ze 46 %. Na stadionu Srbská je kapacita 12 550 míst, přičemž v loňské sezoně byla průměrná návštěvnost pouze 2 475 diváků. Pokud by byl každý zápas na Srbské vyprodán, klub by získal ze vstupného zhruba pětkrát tolik než nyní. I tímto se české fotbalové kluby liší od proslulých klubů, u kterých téměř 80 % rozpočtu kryjí příjmy z prodeje lístků a merchandisingu. V Česku je to pouze 10 - 15 %. Pro zvýšení návštěvnosti diváků na českých stadionech by bylo nutné zlepšit kvalitu předváděné hry, návštěvníkům nabídnout moderní zařízení a také zlepšit komunikaci s fanoušky. České kluby by si měly uvědomit, že i ve skromných podmínkách a za málo peněz je možné fanoušky na stadion přilákat. Například s fanoušky prostřednictvím sociálních sítí komunikovat. Po této stránce AC Sparta či Sigma Olomouc v tuzemsku nemají konkurenci a možná i proto patří mezi nejnavštěvovanější české kluby. V Itálii, Německu či Anglii je tato pozornost k fanouškům nevyhnutelným standardem. Tyto kluby organizují soutěže ať už před zápasem, během zápasu nebo na svých oficiálních internetových stránkách. Všechny takové akce jsou finančně nenáročné. Prostřednictvím soutěží, rozhovorů, atraktivními e-shopy se mohou týmy přiblížit svým fanouškům a prezentovat své prostředí v jiném světle, než v jakém ho lidé znají.

---

<sup>68</sup> Začarovaný fotbalový kruh. [online]. 2013.

V Německu patří mezi největší **sponzory** finanční a telekomunikační firmy. Také v této lize platí zákaz reklamy pro sázkové společnosti. Příjmy od sponzorů Borusie tvořily více jak polovinu celkového obchodního příjmu (51,4 %) i díky spolupráci s firmou Evorik, která zahrnuje reklamu na dresu. Klub také prodloužil smlouvu se svým dosavadním partnerem Signal Iduna, který má právo uvádět jméno firmy v názvu stadionu do konce sezony 2020/2021. V Itálii tamější kluby dosahují nižších komerčních příjmů v důsledku nižší kupní síly fanoušků a horší situaci italské ekonomiky. Příkladem toho je italský klub SSC Neapol, kde tento příjem představuje 26 % z celkových příjmů. SSC Neapol má smlouvu se svým dlouhodobým sponzorem LETE a nově se sponzorem MSC Cruises, který má právo loga na dresu Neapolu. Tato spolupráce vynáší Neapol mezi nejbohatší italské kluby. Z analyzovaných klubů dosáhl největšího příjmu z prodeje reklamy a sponzorování anglický klub Liverpool. Tento lukrativní příjem byl zčásti zapříčiněn novou šestiletou smlouvou o sponzorství s Warrior Sports, která dodává klubu dresy a vybavení, a také smlouvou o reklamě na dresu s bankou Standard Chartered. V českých poměrech je rekordmanem pražský klub AC Sparta Praha. Co se týče výdělků od sponzorů, za sezonu Sparta 2011/2012 inkasovala na těchto příjmech 140 000 000 Kč. I přes novelu loterijního zákona si Sparta dokázala udržet spolupráci se sázkovou společností Fortuna. Klub s firmou Generali a AVE uzavřel novou smlouvu na další tři roky a NIKE prodloužilo smlouvu o další období.

**Tržby za vysílací práva** jsou velmi důležité, protože neobsahují žádné přímé náklady a tak přicházejí do klubu v čisté formě. Anglickému klubu příjmy z televizních přenosů poklesly o 3 % ve srovnání s předchozím rokem. Jako hlavní příčina poklesu se jevila neúčast v evropských pohárech. Naopak italskému celku se díky účasti v evropských pohárech zvýšily příjmy z televizních přenosů z 27,8 mil. eur na 85,8 mil. eur. V České republice rozděluje příjmy z televizních přenosů společnost STES.

Sečteno a podtrženo, bez účasti českých klubů v evropských pohárech bude český fotbal po stránce finanční patřit jen k trpaslíkům. Aby se české kluby mohly účastnit evropských pohárů, potřebují kvalitní hráče. Na jejich udržení ale kluby nemají dostatek financí. Fanoušek může doufat v to, že za pár desítek let může být Česká republika bohatší, a tím pádem bude i ve fotbale více peněz. Jejich příliv může poté některým

klubům pomoci vystoupit z českého stínu do záře evropských reflektorů. Tak, jak je tomu v zemích, které jsou velikostně stejné jako Česká republika.

Za slabé místo českých fotbalových klubů se dá považovat také závislost na dvou zdrojích příjmů - příjmy od sponzorů a reklamních partnerů, které tvoří v průměru polovinu příjmů klubu. Druhým zdrojem příjmů jsou výdělků za prodej hráčů. Díky výchově a následnému prodeji talentovaných hráčů se tento zdroj příjmů jeví jako dobré východisko pro zlepšení finanční situace českých klubů. Problém také shledávám v závislosti na příjmech za starty v evropských pohárech. Dále je třeba, aby se neustále pracovalo na posílení značky Gambrinus liga. Uvědomit si, že jen silná a kvalitní soutěž může přitáhnout fanoušky, sponzory a pozornost médií. Aby se docílilo zlepšení značky „Gambrinus liga“, je třeba táhnout za jeden provaz a společně budovat kvalitnější úroveň české ligy. Lidé, kteří mají určitý vztah k fotbalu, ať už jsou to fanoušci či vedení klubů, chtějí, aby liga byla atraktivní, otevřená a moderní soutěž.

## **2.5 Analýza zájemců pro sponzorování**

Pokud chce fotbalový klub sehnat významnějšího obchodního partnera pro získání finančních i nefinančních prostředků, měl by detailně znát firmy, které osloví. Sponzoring se stává oblíbeným, protože jeho prostřednictvím organizace může zaujmout širokou škálu veřejnosti. Jako prostředek pro účelné oslovování společností mi bude sloužit segmentace trhu.

### **Geografické hledisko**

Při výběru potenciálního sponzora je možné oslovit firmu, která sídlí a působí na území Brna. Je také možné oslovit firmu, sídlící na celém území České republiky nebo také dokonce nadnárodní společnost. Geografické hledisko při výběru zájemců nebude mít velký vliv.

### **Demografické hledisko**

Z tohoto hlediska je vhodné oslovit firmu s určitou tradicí, historií. Společnost, která působí na trhu krátce, nebude mít velký zájem o sponzoring. Taková organizace se především v této fázi bude chtít věnovat sama sobě a ne se věnovat činnosti k budování

jména. Samozřejmě mohou existovat výjimky. Také je vhodné oslovovat firmy disponující určitým kapitálem.

### **Psychologické hlediska**

Při oslovení potenciálních sponzorů je třeba soustředit se na jejich hodnoty, postoje a motivy. Je třeba dbát také na to, aby společnost měla vztah ke sportovnímu oboru, především k fotbalu. Důležité také je, aby klub a sponzor tvořili jeden tým. Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno může na oplátku poskytnout zobrazení reklamy sponzorů na stadionu Zbrojovky či na jejích tréninkových hřištích.

### **Ideální typ potenciálního partnera o reklamu a sponzoring**

Ideálním zájemcem je společnost, která disponuje určitým kapitálem, má zájem budovat své dobré jméno, povědomí o značce a má zájem o sport. Portfoliem zájemce by měl být takový výrobek či služba, který se dá marketingově začlenit na cílové skupiny využívající služeb fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno. Takovýmto způsobem lze splnit zásadu služby a protislужby.

### **Firmy, které spojily svou značku se sportem**

- a) společnosti vyrábějící produkty spojené se sportem (oblečení, nářadí) - Adidas, Puma, Umbro, Mizuno
- b) společnosti vyrábějící produkty sportu blízké (doplňky stravy, nápoje pro regeneraci) - Semtex, Isostar
- c) společnosti mající vztah ke sportu a k image sportu (auta, hodinky) - Škoda auto, Tissot
- d) společnosti nevyrábějící žádné produkty spojené se sportem, ale sport využívají ke svým marketingovým účelům (banky, pojišťovny, telekomunikace) - Komerční banka, Generali pojišťovna.

### **Nabídka možností prezentace**

FC Zbrojovka Brno se může prezentovat svým potenciálním sponzorům jako:

- Mistr ligy 1977/1978
- Vítěz Tipsport ligy 2009
- Čtvrtfinálový účastník poháru UEFA

- Semifinalista poháru Intertoto 2003
- Držitel českého rekordu v největší návštěvnosti v 1. lize (2.10. 1996 - 44 120 diváků)

### 2.5.1 SWOT analýza fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno

Primárním úkolem této analýzy je rozbor a hodnocení současného stavu FC Zbrojovka Brno a současné situace vnějšího prostředí. V této analýze se zaměřuji na marketingové aspekty - reklamu a sponzoring.

**Tabulka 6: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Historie klubu Výchova mladých hráčů Účast v nejvyšší české lize Tréninkové centrum pro hráče Webové stránky klubu Značka klubu Dobrá komunikace s médii Prodej mladých talentů Podpora mládeže	Městský stadion na Srbské Úplatkářská aféra Chabé vedení v minulosti Nezastřešený stadion Neatraktivní hra
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Stadion Za Lužánkami Mezinárodní soutěže Marketingový potenciál klubových osobností Využití stadionu pro reklamní účely	Sestup do druhé ligy Boj o mladé talenty s konkurenčními sporty Vznik konkurence na trhu Kolísání příjmů Konkurence Kometa Brno

## Silné stránky

Silných stránek má Zbrojovka několik. Mezi ně můžeme zajisté považovat její **historii**. Za vyzdvížení stojí především titul mistra československé ligy v sezoně 1977/1978 a trojnásobná účast v poháru UEFA. Toto období se v historii Zbrojovky jeví jednoznačně jako nejúspěšnější. Jedním z nejpevnějších opěrných bodů fungování klubu je **výchova mladých hráčů**. FAČR po vzoru západních fotbalových organizací zavedla tzv. juniorskou ligu, kde přednostně nastupují juniorské výběry všech prvoligových klubů. Při pohledu na aktuální tabulku juniorské ligy (10. 5. 2013) vidíme, že brněnská juniorka v této lize drží první příčku. Pokud některý z hráčů B týmu vykáže takovou kvalitu, aby ho trenér A mužstva zařadil do sestavy, pak se může těšit minimálně z účasti na přípravě s nejlepšími hráči působícími v klubu. O brněnské dorostenecké a juniorské hráče tak vznikne poptávka mezi ekonomicky silnějšími kluby. Tento fakt poskytuje funkcionářům Zbrojovky dobrou vyjednávací pozici při uzavírání případných lukrativních smluv týkajících se transferů hráčů. S touto silnou stránkou úzce souvisí **podpora mládeže**. Klub navázal spolupráci se základními školami, kde hráči FC Zbrojovka Brno navštěvují sportovní třídy se zaměřením na kopanou. Práce s mládeží začíná v předškolním věku, poté mladí talentoví hráči přechází do přípravky, žákovských a dorosteneckých soutěží a v poslední řadě se ti nejlepší dostanou až do juniorského týmu. Na základě úspěchu v mládežnických kategoriích se Zbrojovce naskýtá příležitost **v prodeji hráčů** z vlastní líhně. Tato situace se jeví jako dobré východisko pro zlepšení finanční situace klubu. FC Zbrojovka Brno vlastní **tréninkové centrum** mládeže v brněnských Ivanovicích, kde vychovává pod dohledem profesionálních trenérů mladé talenty určitých věkových kategorií, a které je pronajímáno veřejnosti. Dalším pilířem silných stránek je **účast v nejvyšší soutěži**, která láká zájem médií a sponzorů (zájem o reklamní média na stadionu či na dresech samostatných hráčů), zajišťuje příliv fanoušků a prestiž klubu. Zviditelnění celé společnosti je jiné, než během působení v druhé lize. Silnou stránkou klubu je i to, že FC Zbrojovka Brno pravidelně, rychle a pravdivě **komunikuje s médii**, pohotově a pečlivě řeší požadavky novinářů. Díky takové spolupráci s médii hráči a trenéři pravidelně vystupují před televizními objektivy a tím zviditelňují reklamní loga sponzorů brněnského fotbalového klubu. Na internetových stránkách se může čtenář dozvědět mnoho informací týkajících se brněnského klubu. **Webové stránky** jsou



přehledné, návštěvník se zde snadno orientuje, dozví se mnoho zajímavostí o hráčích, výsledcích týmů, o historii klubu apod. Stránky také slouží jako diskusní fórum pro fanoušky, kteří mohou v části „Ptejte se“ pokládat otázky redakci nebo vedení klubu. Tito pověření pracovníci rychle odpovídají na všechny příchozí dotazy. Internetové stránky plní také důležitou funkci - prezentaci partnerů klubu.

### **Slabé stránky**

Jako jednu ze slabých stránek SWOT analýzy vidím **působení na Městském fotbalovém stadionu**, který fanoušci nemají v oblibě. Návštěva diváků je i z tohoto hlediska nízká. Také díky **nezastřešenému stadionu** si Zbrojovka může připsat velké mínus. Slabinou klubu je působení na trhu, jemuž diváci příliš nedůvěřují. **Nedůvěra** pramení z korupčních afér, které v relativně krátké době proběhly napříč nejvyšší ligou. Dnešní řízení společnosti doplácí na mylné kroky bývalého vedení. **Neatraktivní hra** je další součástí slabých stránek. Ta může být zapříčiněna špatnou koncepcí hlavního trenéra, nedostatečnou kvalitou hráčského kádru nebo staromódním projevem.

### **Příležitosti**

Velkou příležitost vidím v návratu na mezi fanoušky na oblíbený **stadion Za Lužánkami**, na kterém byl vytvořen rekord v návštěvnosti v 1. lize na zápas (44 120 diváků). Tento návrat je ale poněkud nereálný kvůli nedostatku zájmu investorů, kteří by se na rekonstrukci chtěli podílet. Jako dobrý marketingový tah se může jevit **využití stadionu** (jeho názvu) pro reklamní účely. I mezi elitními evropskými kluby vidíme jev, kdy se v názvu stadionu promítá jméno sponzora (AC Sparta Praha - GENERALI Arena, Bayern Mnichov - Allianz Arena). Pro další příklad nemusím chodit daleko, vždyť i stadion brněnského hokejového klubu nese název Kajot Arena. Při výběru potenciálního sponzora pro tyto účely bych zohlednila profil Zbrojovky Brno a selekci jejich fanoušků. Perfektní příležitostí, jak přitáhnout fanoušky do ochozů stadionu, výrazně vylepšit klubový rozpočet, přilákat nové sponzory a zviditelnit klub i mimo českou scénu, je **účast v evropských pohárech**. Zájem fanoušků by se zajisté zvýšil při konfrontaci s předními evropskými mužstvy. Co se týká financí, samotná účast v základních skupinách Evropské ligy či Ligy mistrů zajistí velmi štědré dotace ze strany nejvyššího evropského fotbalového orgánu UEFA, která rozděluje jen v méně prestižní evropské lize okolo čtyř miliard korun, z toho asi jedna a půl miliardy korun

plyne z prodeje televizních práv. Například AC Sparta Praha při účasti v Evropské lize během sezony 2010/2011 získala prostřednictvím prodeje televizních práv 3 600 000 Kč<sup>69</sup>. Pro klub velikosti Zbrojovky zajistí taková částka finance pro tvorbu rozpočtu na dva až tři roky dopředu. Samotná účast v těchto pohárech je samozřejmě velkým lákadlem i pro sponzory. Další velkou příležitostí je **marketingový potenciál klubových osobností**. Takoví členové kádru jako Petr Švancara nebo Pavel Zavadil mohou díky svým osobnostem zlepšit vnímání klubu. Využití těchto hráčů zaujme nejen fanoušky klubu, ale i jeho sponzory a případné diváky. Klub by se měl snažit své hráče více přiblížit divákům, využívat je k prezentaci svých sponzorů a pořádat autogramiády, dále spojit produkt fanshopu se zajímavými tvářemi klubu (např. vytvoření speciální módní kolekce).

## Hrozby

Podmínkou pro zlepšení marketingové situace nebo alespoň její udržení je setrvání v Gambrinus lize. Případný **sestup do druhé nejvyšší soutěže** by pravděpodobně zapříčinil odliv fanoušků, ztrátu sponzorů, nezájem médií, omezení finančního rozpočtu a řadu dalších úskalí. Kdyby se opakovala ekonomická krize z roku 2008, kdy se drasticky snížil příjem ze sponzorství, byly by příjmy z těchto zdrojů pro české kluby již neúnosně nízké. S tím tedy souvisí i neochota k dotacím, sponzorským darům a reklamním smlouvám, protože by tyto položky byly první, na které by se společnosti ve svých nákladech zaměřily. Pravděpodobně by nastala situace, kdy by klub musel začít více šetřit. Výrazný problém pro Zbrojovku může nastat v situaci, pokud by se mladí talentovaní **sportovci začali věnovat jinému sportu**. V Brně existují i jiná než fotbalová tréninková centra mládeže. Širokou základnou a tradicí se může chlubit především hokej, ale i volejbal, baseball, basketbal a florbal. Případný **odchod mladíků** těmito směry by znamenal nižší konkurenci v juniorských výběrech a celkové snížení jejich výkonnosti. Jednou z dalších hrozeb může být **vznik nové konkurence** ve fotbale na území města Brna. Při pohledu na výsledky a hranou soutěž ostatních fotbalových klubů v Brně se tato hrozba nejvíce příliš realisticky, nicméně stojí za zmínku. Může se stát, že týmy jako SK Líšeň, Tatra Brno Bohunice nebo Dosta Bystrc postoupí z divize D do vyšší soutěže (MSFL), případně dále do Fotbalové národní ligy a tímto „úspěchem“ přilákají sponzory a upoutají pozornost místních obyvatel. Případná hrozba

---

<sup>69</sup> Převzato z [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

tedy tkví v dělení již tak nízkých finančních prostředků ze sponzorství a samozřejmě také ve změně klubové příslušnosti části fanoušků. Za další hrozbu považují **kolísání příjmů**, které nutí ke každoročním změnám ve tvorbě rozpočtu. Nevýhodou je i to, že FC Zbrojovka Brno působí ve stejném městě jako prvoligový hokejový klub HC Kometa Brno. **Konkurenční prostředí** zapříčiňuje odliv fanoušků k rychlejšímu a v Brně prestižnějšímu sportu jakým je hokej.

### **2.5.2 Diváci ve vztahu k obchodním partnerům FC Zbrojovka Brno**

V roce 1996 se v Brně přišlo na zápas se Slavií podívat 44 120 diváků. Když oba celky spolu hrály naposled, přihlíželo tomuto utkání asi dva a půl tisíce fanoušků - tedy zhruba sedmnáctkrát méně. Jedním z důvodů, proč na brněnský fotbal chodí málo diváků, je ten, že klub správně neoslovuje své fanoušky. Za posledních deset let je kapacita stadionu využívána jen z 33 %. To naznačuje i následující graf, který ukazuje průměrnou návštěvnost diváků na stadionu v letech 2001 a 2011. Klub musí o svých fanoušcích přemýšlet jako o zákaznících, musí si získat jejich důvěru. Jestliže svému klubu fanoušek začne věřit, začne být fanda otevřenější klubové nabídce a na závěr u něj utratí nějaké finance. K tomu může sloužit řada příležitostí: internet, sociální sítě (Facebook, Twitter), zábava na samotném zápase apod. Dalším důvodem může být i neatraktivní hra, kterou brněnský celek předvádí.



**Graf 4: Průměrná návštěvnost diváků na stadionu v letech 2001 a 2011<sup>70</sup>**

Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno je neodmyslitelnou součástí města Brna. Stadion, tréninková hřiště a centra se nachází na tomto území. Z těchto důvodů budu hledat segment zákazníků v Brně a na jižní Moravě, jelikož i Zbrojovka má také mnoho zákazníků z Břeclavi, Valtic, ze Zaječčí apod. Zákazníkem fotbalového klubu je především pravidelný návštěvník bydlící v Brně a jeho okolí. Tento typ zákazníků vlastní permanentky nebo klubové karty. Dalším typem zákazníka může být platící divák, který se přijde podívat na zápas zřídka nebo na zápas proti atraktivnímu soupeři. V neposlední řadě to může být rodina.

Pro fungování brněnského klubu jsou fanoušci velmi důležitou skupinou, protože z obchodního hlediska jsou velmi žádoucí strategií - na stadionu si kromě vstupenky či permanentky mohou zakoupit dres, mohou být svědky prezentací sponzorů apod. Všechny subjekty jako sponzoři, média či veřejný sektor jsou sice pro ekonomiku klubu klíčové, ale jejich význam je odvozený. Jestliže fanoušci o klub nejeví zájem, tak klub nebude zajímavý ani pro ty ostatní.

FC Zbrojovka Brno nemůže ve vztahu ke svým partnerům vystupovat jen jako prostý prodejce reklamních ploch, protože divák, přítomný na stadionu, je vůči sponzorskému

<sup>70</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

logu slepý (výjimku mohou tvořit LED panely, které diváka svou atraktivitou přitahují automaticky). Ideální příležitostí je zakomponovat sponzora do zážitků fanouška. Zbrojovka může během zápasové přestávky uspořádat soutěž pro diváky o večeri s hráčem v podniku, se kterým klub spolupracuje.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Na základě informací a poznatků, které jsem získala díky rozhovorům s vedením fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno, prostřednictvím analýzy SWOT a porovnáním klubu s ostatními týmy, jsem zjistila, že pro fungování brněnského klubu jsou velmi důležití fanoušci a jejich návštěva na stadionu. Všechny ostatní subjekty jako sponzoři, média či veřejný sektor jsou sice pro ekonomiku klubu klíčové, ale jejich význam je odvozený z divácké návštěvnosti a celkového zájmu fanoušků. Jestliže fanoušci o klub nejeví zájem, pak nebude zajímavý ani pro ty ostatní. Díky zjištěným skutečnostem nyní navrhuji doporučení, která by měly vést k vyšší konkurenceschopnosti nejen v lize tuzemské, ale i ve srovnání s týmy evropskými, návrhy na vyšší návštěvnost fanoušků a k efektivnější prezentaci svých sponzorů.

#### **3.1 Marketingové využití hráčů k propagaci klubu**

Je pryč éra, kdy fanoušci plnili stadiony pouze kvůli dobré hře svého týmu. Technické vymoženosti, které nabízí dnešní moderní doba, umožňují sledovat oblíbené sportovní klání přímo z pohodlí svého domova.

Jednou z variant, jak nalákat fanoušky na stadion, je využití pro diváky atraktivních hráčů, například Petra Švancary či Pavla Mezlíka. Jména takových hráčů zaujmou fanoušky, sponzory i potencionální diváky. Klub by tak mohl spojit popularitu hráče s propagací výrobku nebo služby svého sponzora. V tomto případě konkrétně s hotelem Avanti nebo restaurací Tripoli. Při každém vítězném utkání by kapitán týmu vylosoval jednoho držitele permanentky, který by měl možnost povečeřet se svým oblíbeným hráčem právě v hotelu Avanti nebo v restauraci Tripoli. Fanoušek by získal pocit větší sounáležitosti s klubem, hotel by získal reklamu a klub by tím zvýšil zájem o své permanentky.

Další možností, jak zapojit hráče do reklamy, je prodej suvenýrů v klubovém fanshopu. Před zahájením, v poločase i po skončení domácího zápasu by se vykartovaný nebo zraněný hráč A týmu přímo podílel na prodeji upomínkových předmětů ve fanshopu. Přítomnost hráče by přilákala více fanoušků, ať už k nákupu suvenýrů nebo k možnosti

vyfotografovat se s hráčem. Tímto by se hráč dostal blíže k fanouškům a fanoušci k hráčům. Tím, že ve fanshopu bude prodávat hráč osobně, může přitáhnout i více dívčí a ženské populace. Z tohoto důvodu by ve fanshopu neměla chybět větší nabídka oblečení i pro ženy. Ve zbrojováckém fanshopu sice na ženy myslí, ale nabízí pouze velmi úzký sortiment. Bohatší nabídkou oblečení pro ženy se může zvýšit návštěvnost žen na zápasech Zbrojovky.

FC Zbrojovka Brno také může ve spolupráci s jedním ze svých partnerů připravit zajímavou akci pro fanoušky prostřednictvím hráčů, kteří by se osobně zapojili do chodu restaurace. Zbrojovka má v současné době pouze dvě restaurace, se kterými dlouhodobě spolupracuje a takto by mohla navázat spolupráci s dalším partnerem. V praxi by to vypadalo tak, že přibližně jednou za měsíc by se vybraní hráči na dvě až tři avizované hodiny aktivně účastnili provozu restaurace, např. čepováním piva. Restaurace by měla reklamu, protože tato akce by neunikla zájmu médií a veřejnosti. Návštěvníci domácích zápasů by získali s každou zakoupenou vstupenkou či permanentkou slevový kupon na konzumaci právě v této restauraci. Klub by restauraci nabídl reklamu na stadionu, souběžně s tímto i mediální publicitu a v neposlední řadě stojí za zmínku, že by se účastí hráčů tato restaurace zviditelnila.

### **3.2 Reklamní kampaň pro fanshop**

Účinnou reklamní kampaní, jak podpořit prodejnost klubového fanshopu, je zavedení speciální limitované edice. Tváří a zároveň součástí této edice by se stal jeden z členů A týmu mužů. Pro tyto potřeby bych navrhovala hráče oblíbeného či úspěšného, nabízí se například Petr Švancara, Pavel Mezlík, Pavel Zavadil nebo Luděk Pernica, případně výběr a kombinace několika z nich. Ambasadorka projektu by se spolu s módními návrháři podílela na tvorbě nové kolekce oblečení. V této limitované edici se mohou kromě oděvů objevit předměty jako pивní sklenice, kalendáře, čepice, rukavice, obuv, atd. Zároveň by hráč při uvedení „své“ nové kolekce získal roli modela a všechny nové produkty by sám předváděl. Příjemným překvapením pro fanoušky v prvních dnech uvedení limitované edice na trh by byla přítomnost ambasadora ve fanshopu. Samozřejmostí je zviditelnění akce na facebookovém profilu společnosti a internetových stránkách fanshopu i hlavního webu Zbrojovky.

### **3.3 Spolupořádání turnaje se sponzorem**

Smysl projektu spočívá v tom, že Zbrojovka, ve spolupráci s pivovarem Černá Hora jako partnerem klubu, spustí reklamní kampaň. Jednalo by se o zapojení týmů z Brna a okolí od nejnižší kategorie po okresní přebor v kategorii žáci a dorostenci. Tyto týmy se mezi sebou v rámci kampaně utkají v turnaji o pohár Černé Hory. Podmínkou účasti klubu v soutěži by bylo nahlášení „fotbalové hospody“, která by uzavřela smlouvu s pivovarem o odebrání určitého množství limonády značky Černá Hora. Pivovar Černá Hora především prodává a distribuuje pivo, ale české fotbalové kluby musí dodržovat směrnici FAČR (klub může prodávat pivo jen značky Gambrinus). Jde o zavedení nového produktu do firmy, proto by tato hospoda získala konkrétní množství limonády s výraznou slevou nebo za jiných lukrativních podmínek. Další podmínkou je zaplacení startovného v hodnotě 1 000 Kč za každý klub.

Tato hospoda se musí nacházet u fotbalového hřiště příslušného klubu. V případě, že by se na hřišti hospoda nenacházela, je nutné nahlásit příslušnou vesnickou hospodu. Jestliže už hospoda je zákazníkem pivovaru, stačí jen prokázat objednávku a odběr minimálního požadovaného množství limonády. Každý z účastněných týmů je také povinný umožnit případné reklamní formáty Zbrojovky a pivovaru na příslušenství hřiště a neumožnit využití takovýchto ploch konkurenčním značkám v oblasti výroby a prodeje piva. Soutěž by se uskutečnila v letních měsících v období letní přípravy.

Proč by se měly kluby zapojit do této soutěže? Nejlepší týmy z Brna a okolí získají exkluzivní fotbalové zážitky:

- 1. místo: trénink s A týmem či B týmem Zbrojovky + pohár Černé Hory
- 2. místo: trénink pod vedením hlavního trenéra Zbrojovky
- 3. místo: jednorázové vstupenky pro celý tým vybraného utkání Gambrinus ligy

### **3.4 Fanoušek jako partner klubu**

Jednotliví fanoušci, drobní podnikatelé i ostatní příznivci klubu by měli možnost být nedílnou součástí klubu a potvrdit svůj patriotismus formou projektu, ve kterém by každý příznivec přispěl určitou finanční částkou. Tímto by se stal oficiálním partnerem klubu. Finanční částka by byla nastavena tak, aby klubu nejen pokryla náklady



vyplývající z této spolupráce, ale zároveň vytvořila alespoň minimální zisk. Fanoušek jako partner klubu by získal určité výhody.

Příklad: Jeden fanoušek přispěje částkou 5 000 Kč. Za předpokladu spolupráce s třiceti fanoušky je výsledná částka 150 000 Kč. Klub nabídne jednomu fanouškovi věcné dary v hodnotě 2 763 Kč (u večere je počítaná částka 200 Kč na jednoho člověka), tedy při počtu třiceti fanoušků činí náklady 82 890 Kč. Níže je uveden výpis výhod, které fanoušek získá. Po odečtení nákladů potřebných k získání výhod činí zisk klubu 67 110 Kč. Pro lepší názornost slouží tabulka č. 6.

Fanoušek jako partner klubu má právo na:

- upomínkové předměty (2x kovová propiska s logem klubu, 1x odznak klubu, 1x přívěšek na klíče, 1x zapalovač, 1x kalendář FC Zbrojovka Brno.)
- 1x podepsaný dres
- autodoplňky ( 1x podložka pod SPZ, 1x vůně do auta)
- 5 vstupenek na vybraný ligový zápas do V.I.P. sektoru
- Certifikát potvrzující partnerství s FC Zbrojovka Brno
- Prezentace na oficiálních stránkách Zbrojovky v sekci Partneři
- Společenský večer s hráči Zbrojovky (autogramiáda hráčů, večere)

**Tabulka 7: Příklad spolupráce s fanoušky**

<b>Předmět</b>	<b>Částka</b>
Dresy	23 700,-
Upomínkové předměty	14 190,-
Autodoplňky	9 000,-
Vstupenky	30 000,-
Společenský večer	6 000,-
<b>Náklady celkem</b>	<b>82 890,-</b>
Celkový příjem	150 000,-
<b>Zisk</b>	<b>67 110,-</b>

### **3.5 Příchod velkého generálního sponzora**

Příchodem velkého generálního sponzora by mohly vymizet potíže týkající se zajištění stability a financování klubu. Jak již popisují v analýze motivů a zájemců pro sponzorování či analýze SWOT, velkého sponzora by mohla Zbrojovka nalézt v blízkém okolí. Generální sponzor by měl možnost využít názvu stadionu pro reklamní účely. Jako nejvhodnější kandidát se jeví pivovar Starobrno. České fotbalové kluby však musí dodržovat směrnici FAČR, ve které je uvedeno, že generálním partnerem Gambrinus ligy je společnost Plzeňský prazdroj, jehož součástí je i Gambrinus. Z tohoto důvodu se na stadionech může prodávat pouze pivo uvedené značky. Za takových podmínek Starobrno do fotbalu v Brně nepůjde. Dalším možným partnerem by mohla být některá z firem, které se podle tržeb řadí mezi největší firmy v České republice. Těmito společnostmi jsou například telekomunikace Telefonica O2 Czech Republic, a.s., automobilový průmysl Barum Continental s.r.o. či Komerční banka, a.s. Po získání takového sponzora by klub nebyl nucen prodávat své klíčové hráče a s jejich pomocí tak dosahovat kvalitnějších výsledků. Tím by se klub mohl probojovat do pohárové Evropy vítězstvím v poháru České pošty či umístěním na prvních třech pozicích. Postup do Ligy mistrů nebo Evropské ligy by pro Zbrojovku okamžitě znamenal větší zájem sponzorů. Důvodem je propagace značky sponzora před miliony televizních diváků. V tomto směru je zvýhodněn sponzor generální, neboť podle platné legislativy UEFA je možné na dresu umístit pouze jednu reklamu. V příloze č. 2 je uveden návrh titulní strany dokumentu s nabídkou pro generálního sponzora. Následuje jen výčet bodů z této nabídky. Na základě důležitosti tohoto kroku je samozřejmě nutné předat dokument ke zpracování grafickému expertovi.

### **3.6 Diskotéky ve spojení se Zbrojovkou**

Jestliže se o nějakém českém městě může říci, že je městem studentů, pak je to určitě Brno. Přítomnost pěti veřejných vysokých škol, jedné státní a řady soukromých je toho dostatečným důkazem. Na 400 tisíc obyvatel připadá víc než osmdesát tisíc studentů. Během týdne mají možnost zabavit se v brněnských hostincích či diskotékách. A právě tohoto faktu by Zbrojovka měla využít. Ve městě existuje mnoho tanečních podniků, některé jsou známy více, některé méně. Takovou spolupráci by klub mohl nabídnout

právě těm méně vyhlášeným, než těm, kteří již svou stálou klientelu mají. Za zakoupenou vstupenku na vybrané domácí utkání by diváci měli do klubu vstup zdarma. Například na ty zápasy, které jsou pro diváky méně atraktivní. Zbrojovka by na vstupenkách pro vybrané utkání uveřejnila logo diskotéky, se kterou by tato spolupráce probíhala.

### **3.7 Roztleskávačky**

Úsměv na tváři, slušivý dres a složité kreace - to jsou roztleskávačky. V České republice standardně patří na utkání pivo a klobása, avšak v zahraničí, zejména v Americe, si fanoušci nedovedou představit zápas bez roztleskávaček. Svým vystoupením dokážou přilákat mužskou i ženskou část populace. Po mém hledání na internetu jsem objevila mnoho klubů, které se touto činností zabývají. Konkrétně mne nejvíce zaujal tým Tigers Cheerleaders Brno, a to především kvůli úspěchu, kterého dosáhl na mistrovství Evropy. V silné konkurenci vybojoval 1. místo. Po rozhovoru s manažerkou klubu roztleskávaček, paní magistrou Petrovou, jsem zjistila, že tým roztleskávaček při celkovém počtu deseti dívek inkasuje za jedno vystoupení cca 3 000 Kč (tato částka je pouze orientační). Dle paní Petrové by klub také musel zajistit prostory pro trénování dívek 2 x týdně po 2 hodinách. Tréninky pro dívky by mohly probíhat v brněnských Ivanovicích, kde má Zbrojovka vlastní tréninkové centrum nebo v tělocvičnách základních škol, s nimiž Zbrojovka spolupracuje. Dívky na vystoupeních by byly oblečené do trikotů s logem partnera, který by tuto spolupráci podporoval. Zbrojovka odehraje doma patnáct utkání, náklady na tato vystoupení by tudíž představovaly 45 000 Kč. Vystoupení roztleskávaček by probíhalo v sektoru, který divákům nabízí nerušený pohled na hru, ale zároveň umožňuje i jejich sledování. V příloze č. 1 je uveden plán stadionu, na kterém jsou vyznačeny sektory tribun (sektor A, B, C, atd.). Za vhodné místo se může jevit prostor v sektoru A a B. Tyto sektory se nachází na hlavní tribuně, která je zpravidla nejvíce obsazena a prostor je nejvíce zachycován kamerami.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala sponzoringu a reklamě jako zdrojům financování fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů souvisejících s tématem. Charakterizuje tak pojmy marketing, reklama, sponzorství nebo zdroje financování. Při vypracování této části bakalářské práce jsem vycházela z poznatků dvaceti monografií české i zahraniční literatury. Praktická část je zaměřena na fotbalový klub FC Zbrojovka Brno, především na současný stav firemních sponzorů a jim nabízené varianty reklamního zviditelnění. Na základě výročních zpráv a postřehů firmy Deloitte jsem z hlediska obchodních příjmů porovnala brněnský klub se světovými i tuzemskými kluby. To mi pomohlo ke zjištění, v čem jsou úspěšnější kluby efektivnější ve zviditelnění klubu jak u fanoušků, tak i u sponzorů. Díky analýze motivů a zájemců pro sponzorování a analýze SWOT jsem v návrhové části dokázala formulovat příklady budoucí strategie klubu vedoucí k lepší prezentaci klubu a zviditelnění fotbalového klubu v očích sponzorů i veřejnosti.

Sportovní značka se stejně jako každá jiná buduje léta. Je pošetilé myslet si, že se během několik sezon podaří vybudovat silný a trvalý fotbalový klub, stejně tak, že postačí realizace jedné drahé kampaně, u které spíše převládá efektnost nad efektivitou. Správné vedení takové firmy spočívá v dlouhodobém vytváření hlubšího vztahu mezi fanoušky a klubem, případně sponzorem. Fotbal již dávno není jen o výkonu týmu v zápase, ale o celkové show. Lidé zábavu a s ní spojenou show vyhledávají, ale pokud ji nenabídne fotbal, přesunou se jinam.

Cíl bakalářské práce byl splněn ve vytvoření možných návrhů, které by společnosti FC Zbrojovka Brno pomohly k větší propagaci klubu u sponzorů i u fanoušků. Prostor pro rozšíření práce se naskýtá v analýze a návrhu marketingové strategie a analýze prostředí a organizace klubu, která by také mohla přispět ke zlepšení současné situace.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Tištěné zdroje

- 1) BEDŘICH, L. Fotbal: rituální hra moderní doby. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 195 s. ISBN 80-210-3927-2.
- 2) CÉZAR, J. *I zážrak potřebuje reklamu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 199 s. ISBN 978-80-251-1688-3.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. Brno: Vydavatelství Masarykovy Univerzity, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
- 5) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- 6) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- 7) GOLDBLATT, D. a J. ACTON. *Kniha fotbalu*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2010. 400 s. ISBN 978-80-242-2725-2.
- 8) GRASSEROVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 9) HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK, a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 10) KARLÍČEK, J. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- 11) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-802-4713-595.
- 12) MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza fotbalového klubu a optimalizace jeho řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 66 s.
- 13) NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 120 s. ISBN 978-80-245-1521-2.
- 14) NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-0.

- 15) PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- 16) TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.
- 17) URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. 233 s. ISBN 978-808-7197-172.
- 18) VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 19) VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- 20) VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. Praha: Grada, 2003. 124 s. ISBN 80-247-0557-5.

## **Právní předpisy**

- 21) Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů.

## **Internetové zdroje**

- 22) ADMOSOHERE. *Tiskové zprávy*. [online]. 2012 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: [http://www.admosphere.cz/index.php?action=media\\_news](http://www.admosphere.cz/index.php?action=media_news)
- 23) DELLOITE. *Football money league*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com/assets/DcomAzerbaijan/Local%20Assets/Documents/footballmoneyleague2013>
- 24) EURO. *Začarovaný fotbalový klub*. [online]. 2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/zacarovany-fotbalovy-kruh-860358>
- 25) FC ZBROJOVKA BRNO. *O klubu*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-o-klubu>

- 26) FC ZBROJOVKA BRNO. *Akademie FC Zbrojovka Brno*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/zobraz.asp?t=mladez-akademie-o-akademii>
- 27) FC ZBROJOVKA BRNO. *Tabulka juniorské ligy 2012/2013*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/tabulka.asp?liga=51>
- 28) FC ZBROJOVKA BRNO. *Historie brněnského fotbalového klubu*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-historie-historie-klubu>
- 29) FC ZBROJOVKA BRNO. *Lužánecký stadion*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-stadion-historie-stadionu>
- 30) FC ZBROJOVKA BRNO. *Partneři*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/partneri.asp?kategorie=3>
- 31) FC ZBROJOVKA BRNO. *Městský fotbalový stadion Srbská*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-stadion-stadion>
- 32) GAMBRINUS LIGA. *Týmové statistiky*. [online]. 2013 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.gambrinusliga.cz/statistiky-tym/2013.html>
- 33) GOOGLE. *Maps*. [online]. 2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <https://maps.google.cz/>
- 34) OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *AC Sparta Praha*. [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a21617&klic=oxv8gc>
- 35) SVĚT SPORTU. *České prvoligové fotbalové kluby trápí nedostatek financí*. [online]. 2011 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: [http://www.svetsportu.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1149:eske-prvoligove-fotbalove-kluby-trapi-nedostatek-financi&catid=3:domaci&Itemid=74](http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1149:eske-prvoligove-fotbalove-kluby-trapi-nedostatek-financi&catid=3:domaci&Itemid=74)
- 36) UEFA. *Europa League financial distribution*. [online]. 2011. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.uefa.com/uefa/management/finance/news/newsid=1661184.html>
- 37) VLASTNÍ CESTA. *SWOT analýza*. [online]. 2008 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní rámec SWOT analýzy .....	31
Obrázek 2: SWOT analýza .....	33
Obrázek 3: Zdroje a užití finančních prostředků .....	38
Obrázek 4: Reklamní plochy pro největší partnery .....	44
Obrázek 5: Reklamní plochy pro mediální a menší partnery .....	45
Obrázek 6: Speciální reklamní plochy .....	46
Obrázek 7: Tréninkové hřiště Zbrojovky .....	47
Obrázek 8: Reklamní zviditelnění sponzorů na dresu .....	49

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vztah forem sponzorování a propagačních možností .....	23
Tabulka 2: Příklady sponzorského balíčku na sportovní akci .....	24
Tabulka 3: Základní údaje FC Zbrojovka Brno .....	36
Tabulka 4: Základní údaje Městského fotbalového stadionu .....	37
Tabulka 5: Generální partneři klubu od roku 1995 .....	42
Tabulka 6: SWOT analýza .....	57
Tabulka 7: Příklad spolupráce s fanoušky .....	67

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl jednotlivých sportů v televizním zpravodajství .....	22
Graf 2: Struktura příjmů financování z veřejných zdrojů .....	39
Graf 3: Obchodní příjmy zahraničních a českých fotbalových klubů .....	52
Graf 4: Průměrná návštěvnost diváků na stadionu v letech 2001 a 2011 .....	62



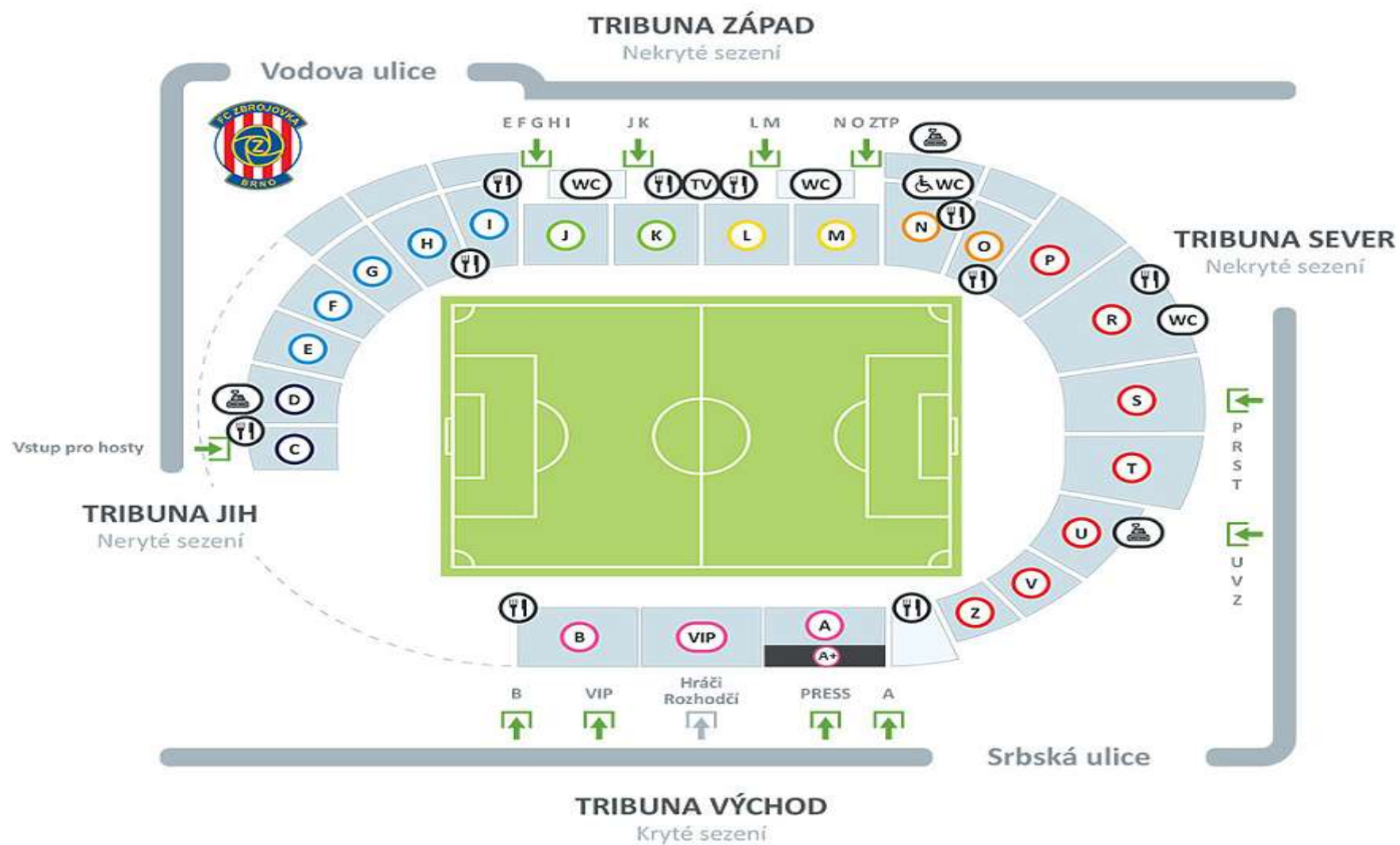
## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - Plán Městského fotbalového stadionu Srbská

Příloha č. 2 – Reklamní plochy na stadionu

Příloha č. 3 – Nabídka spolupráce pro generálního sponzora

Příloha č. 1 – Plán Městského fotbalového stadionu Srbská



## Příloha č. 2 – Reklamní plochy na stadionu



Reklamní plochy v prostoru za bránou



Reklamní plochy podél hrací plochy



Prostor pro reklamu na světelné tabuli



Hlavní tribuna z pohledu televizních kamer



Reklamní plocha na osvětlení





### **zahrnuje:**

- logo na přední straně dresu A mužstva na prsou a tréninkových kompletech
- během zápasu představení společnosti v rozhlase moderátorem akce
- prezentace společnosti jako generálního partnera v pozvánce (mluvené slovo) vysílané v partnerském rádiu
- dodání požadovaného počtu VIP karet
- dodání požadovaného počtu vstupenek pro zaměstnance podniku
- rozmístění dodaných bannerů generálního partnera v prostorách stadionu

- prezentaci loga společnosti na titulní straně předzápasového zpravodaje
- prezentaci společnosti v programu předzápasového zpravodaje – barevná strana
- umístění loga společnosti na plakátu „A“ mužstva mužů pro danou sezónu s titulem – generální partner
- uvedení spotu, informací o společnosti na LED obrazovce během utkání
- jméno generálního sponzora v názvu klubu
- logo na tiskových konferencích
- uvedení loga generálního partnera na webových stránkách